



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

Marca - Ciudad
como instrumento de atracción industrial para
el sector aeroespacial

Que para obtener el grado de

Doctor en Ciencias
de la Administración

PRESENTA: Miguel Esteban Valenzuela Robles

TUTOR PRINCIPAL: Dr. Alfonso Carlos Merino González



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

Marca - Ciudad
como instrumento de atracción industrial para
el sector aeroespacial

Que para obtener el grado de

Doctor en Ciencias
de la Administración

PRESENTA: Miguel Esteban Valenzuela Robles

TUTOR PRINCIPAL: Dr. Alfonso Carlos Merino González

ASESORES DE Dra. Beatriz Castelán García

APOYO: Dr. Benjamín García Páez

Dr. Carlos Morales Troncoso

Dr. Salvador Noriega Morales

AGRADECIMIENTOS

A Dios Nuestro Señor, que me ha permitido lograr esto para el maravilloso don de la enseñanza.

A mi Madre, siempre ejemplo de perseverancia y siempre aspirante y admiradora de esta ejemplar universidad.

*A ti Marisol, por el sacrificio y empeño compartido.
A Cristina y Fátima, mis más significantes brandings de vida.*

A los miembros del Comité Tutorial, Dra. Beatriz Castelán, Dr. Benjamín García, Dr. Alfonso Merino, Dr. Carlos Morales, y Dr. Salvador Noriega; por su paciente dirección a este trabajo y por compartir su experiencia con nosotros sus alumnos.

Especial mención quiero dedicar a mi compañero el Maestro Jesús Águila Meza, quien gracias a su incondicional y permanente apoyo, me empujó con este trabajo en los momentos más difíciles. Así mismo mi agradecimiento con la Dra. Laura Cervantes, por su apoyo institucional y personal en todo este proceso.

A la memoria de José Antonio Tzintzún Herrera, Antonio Navarro de Alba, César Prieto Larriba y Miguel Padilla Navarro; hombres de quienes siempre recibí apoyo y consejo, y que con su ejemplo de servicio y trabajo, han influenciado mi formación para la vida.

PARA REFLEXIONAR

De la fundación de las ciudades

Se construyeron las ciudades, o por lo pueblos que, esparcidos por diferentes puntos de la misma región, querían reunirse para su beneficio común, para seguridad común, o por pueblos que había huido de su propio país.

Pero ¿conviene que una ciudad esté situada en un paraje fértil o en un territorio que no lo es?

Es menester sentar por principio que el primer cuidado de los legisladores debe ser alejar cuanto posible, de la colonia que ellos reúnen, la ociosidad, causa del desorden y aun corrupción de las sociedades.

La esterilidad del suelo precisará a los habitantes al trabajo, del que tendrán necesidad para proporcionarse medios de vivir, y esta necesidad les impedirá dejarse llevar de la ociosidad.

Niccolo Machiavelli

PRESENTACION

En el inicio del Siglo XXI la transformación de las regiones -y muy específicamente de las ciudades- hacia estructuras económicas basadas en los centros de manufactura, han sido considerados los paradigmas del desarrollo; siendo que, su vez, este paradigma del desarrollo está sustentado en los ejercicios de promoción de inversiones que las autoridades gubernamentales diseñan para la atracción de inversiones. Este modelo de promoción para la atracción de inversiones está llegando a una fase de saturación y de agotamiento, dado que tradicionalmente el modelo se basa en un elevado costo en giras o misiones comerciales.

Estas misiones comerciales representan el más recurrente instrumento de promoción industrial, donde los equipos promotores (sean gubernamentales o de organismos intermedios) se dedican a publicitar todas las bondades y ventajas de sus ciudades, en un ejercicio complementado por los ofrecimientos de incentivos fiscales, infraestructura accesible, centros de formación y otras variables que aseguren que la operación de la futura inversión, sea redituable a los intereses de la empresa objetivo.

Aún hoy en día, el modelo de misiones comerciales al exterior sigue siendo administrado sobre la base de una promoción cargada de reuniones de trabajo. En dichas reuniones se siguen ofertando prácticamente, los mismos conceptos de incentivos entre las distintas regiones y ciudades. Si bien los mecanismos de promoción se han agilizado por la aplicación de la tecnología de la Internet; es oportuno apuntar que no se han modificado en su naturaleza sustancial: el objeto de promoción.

En este caso el objeto de promoción ha de ser la región o la ciudad, que está siendo promovida; y aquí es preciso delimitar que este proyecto de investigación se referirá a la ciudad como la cosa material sujeta de promoción. Se eliminará el concepto de región y el de país, dado que –como se analizará más adelante- las regiones y los países han centrado sus esfuerzos de promoción de atracción de inversiones, hacia las ciudades que cumplan con los perfiles específicos para determinado tipo de industria, dado la transformación que los flujos de inversión han dado a la territorialidad en todo el mundo.

Ante este escenario de investigación se pretende establecer la relación que los atributos de una ciudad brindan a las distintas variables de atracción industrial, de manera tal que conllevan la necesidad de integrarlos a una **marca-ciudad** (MC). Este concepto ha sido tratado por otros investigadores en los términos de marca-país o mercadotecnia de localidades; sólo que se han enfocado a la caracterización de variables muy específicas y que van relacionadas con artículos de consumo.

LA MARCA CIUDAD
COMO INSTRUMENTO DE ATRACCIÓN
INDUSTRIAL PARA EL SECTOR AEROESPACIAL
RESUMEN

El objetivo de la investigación es darle respuesta a la interrogante que se presenta ante el uso de los instrumentos tradicionales de promoción de inversiones en el sector aeroespacial y la naciente necesidad de operar los diversos atributos regionales y transformarlos en instrumentos promocionales innovadores, mediante el concepto de MARCA-CIUDAD (MC).

La investigación se centra en un modelo cualitativo de evaluación de criterios de los usuarios actuales y potenciales de los diversos instrumentos de promoción de inversiones; de manera tal que se pretenda reconocer, por parte de estos sujetos, que la MC alienta el nivel de atracción de inversión y brinda reconocimiento a la localidad para ser beneficiaria en la radicación de inversiones industriales del ramo aeroespacial.

La muestra se constituyó de 30 sujetos, distribuidos de la siguiente manera: 10 directivos de empresas del sector aeroespacial, 10 agentes promotores de inversión en la región y de 10 promotores gubernamentales inmersos en la política de desarrollo industrial regional; esto para el estado de Baja California. Todos ellos fueron interrogados sobre los beneficios de aplicación de la MC desde la perspectiva de las funciones de marca y su impacto en sus operaciones en lo particular.

De los datos obtenidos puede concluirse que, de acuerdo a la evaluación del criterio de los sujetos de la muestra, la estrategia de MC no resulta requerida para sus inversiones; salvo para los promotores gubernamentales. Esto demuestra el riesgo en la radicación de inversiones temporales y poco arraigadas en las localidades de la región y pone de manifiesto un distanciamiento entre la política de promoción industrial y los verdaderos intereses de las industrias que se apoyan para invertir en la región.

En el cuerpo del documento se expone el contexto de operación de la industria aeroespacial en México y de manera particular en el estado de Baja California, evidenciando la necesidad de estudiar este fenómeno de inversión que alienta el desarrollo tecnológico, económico, educativo y social de las regiones. Así mismo se detalla la teoría sobre marca-nación y como se evoluciona hacia la marca-ciudad; brindando un abanico de postulantes y teorías sobre la mercadotecnia de localidades.

En esta sentido, la MC se centra en la caracterización de las funciones de la marca propuestas por Valls (1992) y pretendió establecerse como instrumento promocional que se sustente sobre la base de la integración conceptual de la MC, y que podría aplicarse en las futuras misiones comerciales; buscando definir un nuevo modelo de promoción para la operación de instrumentos de atracción industrial en las ciudades.

CITY BRAND
AS AN INDUSTRIAL ATTRACTION INSTRUMENT
FOR THE AEROSPATIAL SECTOR

A B S T R A C T

The purpose of this research is to answer the question regarding the use of traditional tools for investment promotion in the aerospace sector and the rising need to explore diverse regional features, transforming them into innovative promotional instruments, through the concept of CITY BRAND (*MC, in Spanish*).

This research focuses on the use of a qualitative model to evaluate the criterion of current and potential users of various investment promotion tools. The latter, expecting that the subjects would recognize that MC encourages the level of attraction and promotes recognition of the place that will be later benefited from establishing investments in the aerospace industry.

The sample consisted of 30 subjects that were distributed as follows: 10 company CEOs from the aero-spatial sector, 10 regional investment promotion agents and 10 government promoters that were involved in the industry development policies for Baja California. All of the subjects were interviewed about the benefits of using MC, from the perspective of brand functions and particularly brand impact.

According to data obtained from the sample criterion evaluation, it can be concluded that the MC strategy is not a requirement for their investments, except for government promoters. Therefore, this research demonstrates the risk for establishing temporal and poorly rooted investments in the region. Thus, it clearly demonstrates a gap between industrial promotion policies and the real interests of industries that support regional investment.

The body of this work shows the operational context of aerospace industry in Mexico, specifically in Baja California; thus proving the need to study the investment phenomenon that encourages technological, economical, educational and social development in this region. Also, it provides a detailed explanation of the nation brand theory, as well as its evolution towards the city brand concept; providing a wide range of proposals and theories regarding local merchandising.

Moreover, the MC focuses in a characterization of brand functions as proposed by Valls (1992), which were initially intended to be established as a promotional tool, based on the conceptual blending of the MC, and that could be later applied to future commercial missions; attempting to create a new promotional model for the operational tools used for the city industrial attraction.

L'MARQUE VILLE
COMME INSTRUMENT D'ATTRACTION
POUR LE SECTEUR AÉROSPATIAL

RÉSUMÉ

L'objectif de cette enquête est d'avancer des réponses devant les interrogations sur l'usage des instruments traditionnels de promotion d'investissements dans le secteur de l'aérospatial et le besoin nouveau de promouvoir les nombreux atouts régionaux, d'en faire des instruments promotionnels innovants, et ce grâce au concept d' Marque Ville (IMC, marca-ciudad).

L'enquête se concentrera sur un modèle qualitatif d'évaluation des critères des usagers actuels et potentiels des nombreux instruments de promotion d'investissement ; De telle manière a identifier, de la part de ces sujets, le niveau d'attractivité en terme d'investissement, et a promouvoir la localité afin de capter ces investissements industriels au sein du secteur aérospatial.

L'échantillon se basa sur 30 personnes sondées, réparties de la manière suivante : 10 cadres supérieurs d'entreprises du secteur aérospatial, 10 promoteurs d'investissements régionaux et de 10 promoteurs gouvernementaux professionnels de la politique de développement industriel régional, de l'Etat de Basse Californie. Chacun d'eux a été interrogé sur les bénéfices de l'MC, ainsi que sur le concept de marque et de son impact sur leurs opérations.

Sur la base des données collectées, cette stratégie d'MC ne semble pas être nécessaire pour les acteurs, sauf pour les promoteurs gouvernementaux. L'étude démontre également qu'il existe un risque pour les investissements temporaires ou peu ancrés dans les localités de la région. De même, l' étude met a jour des divergences entre la politique de promotion industrielle et les véritables intérêts de l'industrie qui s'appuie sur la région pour investir.

Dans ce document, il est exposé le contexte dans lequel opère l'industrie aérospatiale au Mexique et plus particulièrement dans l'état de Basse Californie. Il est mis en évidence la nécessité d'étudier ce phénomène d'investissement qui promeut le développement tant technologique, qu'économique, éducatif et social des régions. De même, il est décrit en détail la théorie de la marque-nation, et comment cette théorie évolue vers le concept de marque-ville, l'éventail des acteurs concernés et les concepts de marketing des localités.

En ce sens, l'MC se concentre sur la description des fonctions de la marque proposées par Valls (1992), et prétend agir comme instrument promotionnel basé sur l'intégration conceptuelle de l'MC, et qui pourrait s'appliquer aux futures missions commerciales ; définissant un nouveau modèle de promotion pour les instruments d'attraction industrielle des villes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Determinación del tema de investigación	1
Organización del informe de Tesis	1

CAPÍTULO 1.- Identificación de la problemática

1.1.- La brecha del diferencial competitivo de las entidades federativas en México	4
1.2.- Para equilibrar las regiones se requiere del desarrollo económico con identidad	11
1.3.- Porque es necesaria la marca-ciudad para la atracción industrial	15
1.4.- La industria aeroespacial como objetivo de atracción industrial con la instrumentación de la Marca-Ciudad (MC)	
1.4.1.- Qué es la “dimensión aeroespacial”: un acercamiento etimológico	18
1.4.2.- La vocación aeroespacial y el estímulo a otras industrias	20
1.4.3.- Panorama de la industria aeroespacial en México	23
1.4.4.- La industria aeroespacial y el empleo en México	25
1.4.5.- La industria aeroespacial en las entidades federativas	26

CAPÍTULO 2.- Marco teórico

2.1.- La ciudad y su momento aeroespacial	31
2.2.- Las ciudades serán un nuevo concepto de desarrollo económico	32
2.3.- El <i>marketing</i> de las ciudades	37
2.4.- La mercadotecnia de localidades de Philip Kotler	41
2.5.- La marca-país de Joseph-Francesc Valls	42
2.6.- Cómo surge la marca-ciudad	45
2.7.- La estrategia de marca-ciudad	48
2.8.- La marca ciudad y el nuevo paradigma de la promoción	52

CAPÍTULO 3.- El proyecto de investigación

3.1.- Escenario de desempeño	
3.1.1.- Antecedentes	58
3.1.2.- Justificación del proyecto de investigación	60

3.1.3.- Propósito de la investigación	61
3.1.4.- Objetivos a alcanzar	62
3.2.- Diseño metodológico	
3.2.1.- Descripción del método a utilizar	63
3.2.2.- Sujetos de la muestra	64
3.2.3.- Instrumentos por aplicar	65
3.3.- Planteamiento del problema	
3.3.1.- Contextualización del problema	66
3.3.2.- Descripción de la demanda de la investigación	68
3.3.3.- Pregunta de investigación	69
3.3.4.- Establecimiento del problema	70
3.4.- Revisión del marco teórico	
3.4.1.- Bibliografía referencial	71
3.5.- Hipótesis	
3.5.1.- Deducción	72
3.5.2.- Postulados propuestos	72
3.5.3.- Definición conceptual	74
3.5.4.- Definición operacional	74
3.6.- Importancia del estudio	
3.6.1.- Aspectos metodológicos	75
3.6.2.- Beneficios sociales	75
3.6.3.- Aplicación contemporánea	77

CAPÍTULO 4.- Metodología

4.1.- Razonamiento metodológico	
4.1.1.- Introducción	78
4.1.2.- Razonamiento metodológico	78
4.1.3.- Escenario de la investigación	79
4.1.4.- Diseño de la investigación	80
4.1.5.- Justificación	82
4.2.- Sujetos	
4.2.1.- Número	84
4.2.2.- Características de los sujetos	85
4.2.3.- Tipo de muestreo	86
4.3.- Materiales	
4.3.1.- Selección de los instrumentos de recolección de datos	87
4.3.2.- Características de los instrumentos	89
4.3.3.- Número de <i>ítems</i>	90
4.3.4.- Naturaleza de los <i>ítems</i>	90
4.3.5.- Formas de respuesta	91
4.3.6.- Validez y confiabilidad	93

4.4.- Procedimiento	
4.4.1.-Administración de los instrumentos	95
4.4.2.- Acopio de datos	95
4.4.3.- Análisis de los datos	96
4.4.4.- Justificación del tipo de análisis de datos elegidos	98
CAPÍTULO 5.- Evidencias empíricas	
5.1.- Introducción	101
5.2.-El trabajo de campo	101
5.3.- Obtención de los resultados	
5.3.1.- Sujetos del sector gubernamental	105
5.3.2.- Sujetos de organismos intermedios y agencias promocionales	105
5.3.3.- Sujetos del sector empresarial	107
5.4.- Comentarios adicionales	110
5.5.- Bases para la interpretación	111
5.6.- Interpretación de los resultados	112
CAPÍTULO 6.- Conclusiones y recomendaciones	
6.1.- Conclusiones	114
6.2.- Recomendaciones	116
BIBLIOGRAFÍA	118
GLOSARIO DE TERMINOS	121
ANEXOS	124

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.- POSICIONES COMPETITIVAS DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS	6
FIGURA 2.- MODELO METODOLÓGICO	79
FIGURA 3.- CUADRANTES DE LAS FUNCIONES DE LA MARCA EN EL CONTEXTO DE LA MARCA-CIUDAD	87
FIGURA 4.- POSICIONES OBTENIDAS DE LOS TRES GRUPOS DE SUJETOS POR CAUDRANTE DE FUNCIÓN	104
FIGURA 5.- POSICIONES OBTENIDAS DE LOS SUJETOS DEL ÁMBITO GUBERNAMENTAL POR CUADRANTE DE FUNCIÓN	106
FIGURA 6.- POSICIONES OBTENIDAS DE LOS SUJETOS DE ORGANISMOS INTERMEDIOS Y AGENCIAS PROMOCIONALES POR CUADRANTE DE FUNCIÓN	108
FIGURA 7.- POSICIONES OBTENIDAS DE LOS SUJETOS EJECUTIVOS DE EMPRESAS DEL SECTOR AEROESPACIAL POR CUADRANTE DE FUNCIÓN	110

C O N T E N I D O

INTRODUCCIÓN

Determinación del tema de la investigación

La presente investigación centra su enfoque de estudio en la Teoría de la Mercadotecnia y concretamente en el tema sobre la Mercadotecnia de Ciudades; buscando respuesta a la interrogante que plantean los mecanismos de promoción para la atracción de inversiones, así como los modos o mecanismos de promoción con los que se apalancan los atributos de una ciudad para lograr transformarla en un atractivo para un fin determinado. Tratar a las ciudades en este enfoque es asignarles una aplicación concreta como un entero promocional. Esto es, considerar a la ciudad en su conjunto como un ente susceptible de acción promocional, de objetivo de posicionamiento; en otras palabras, considerarla como marca, misma que se integra en la marca-ciudad (MC).

La inquietud respecto a la temática ya descrita nace de varias observaciones en el campo de la mercadotecnia actual. Primero, la escasa bibliografía acerca del tema hace imprescindible ahondar en el tópico y proveer a la ciencia de la Administración, de los componentes de la Teoría de Mercadotecnia que permitan ampliar el conocimiento de la mercadotecnia de localidades, de manera tal que el uso y aplicación de instrumentos de promoción de ciudades, cuenten con adecuadas bases para el fortalecimiento de las estrategias que se adopten. Segundo, la necesaria construcción de un nuevo enfoque dentro de la promoción de ciudades, donde la estructura de la oferta sobrepase tópicos concernientes a la acción turística (elemento más apelado en la mercadotecnia de ciudades). Tercero, derivar nuevas aplicaciones del respaldo del nombre de ciudad, mismo que actualmente se aplica como soporte para productos de exportación y abrir la ventana al manejo de la imagen de ciudad en el soporte del concepto único de “centro de inversiones industriales”.

Como se constatará a lo largo de la investigación, este concepto no es nuevo en su intención, ya que se ha presentado como marca-país o estados-marca. Sin embargo, en el sustento de este documento, se pretendió determinar el enfoque que una ciudad logra trabajando su concepto de marca y de manera muy diferenciado con respecto al entero de país, estado o región; considerando que la ciudad será el polo inicial de desarrollo y progreso económico y social del siglo XXI. De esta manera, las ciudades requerirán de instrumentos ágiles y dinámicos para su acción promocional y ésta, será centrada en el concepto de atracción industrial, con el objeto de incrementar los niveles de empleo, mejoramiento de infraestructura, desarrollo de nuevas profesiones y, en general, desarrollo conjunto de los habitantes.

Organización del informe de tesis

Con el objeto de abordar el tema de investigación de manera metódica, esta tesis se estructura en cuatro capítulos, cada uno de los cuales contiene los elementos necesarios para brindar la información requerida sobre el conocimiento de la temática, la identificación del problema, los objetivos, el razonamiento metodológico, los resultados en el levantamiento de la información y la conclusiones de la investigación. Para tal efecto el documento se encuentra organizado de la siguiente manera:

a).- CAPÍTULO 1.- *Identificación de la problemática*; donde se expone de manera referenciada el origen de las discrepancias en los niveles de desarrollo de las regiones en México y la forma en que la barrera Norte-Sur nos conduce a la interpretación de los “muchos méxicos” en virtud del grado de desarrollo industrial. En este sentido se hace una semblanza del sector industrial aeroespacial y de cómo, esta industria, adhiere mayores niveles de desarrollo local; lo que la transforma en objetivo natural para los ejercicios de atracción de inversiones.

a).- CAPÍTULO 2.- *Marco teórico*; que presenta una revisión bibliográfica acerca de los principales conceptos atribuibles al acercamiento de la mercadotecnia de localidades y de cómo se logra determinar la concepción teórica de la MC. A su vez, en este capítulo, se aborda una descripción de la operatividad de la industria aeroespacial, con el objeto de conocer el ámbito de desempeño del sector industrial que se tomó como modelo de desempeño en las actividades de promoción de la atracción industrial.

b).- CAPÍTULO 3.- *El proyecto de investigación*; que describe la naturaleza conceptual y operativa de la investigación. Se determina el porqué de la investigación, se plantea el problema a investigar, el diseño metodológico y el postulado de hipótesis.

c).- CAPÍTULO 4.- *Metodología*; en el que se establecen los recursos metodológicos aplicados, con el objeto de determinar los datos que permite esclarecer la pregunta de investigación y, consecuentemente, los acopios de información necesarios para determinar las respuestas a la interrogante de la investigación y la debida comprobación de la hipótesis planteada.

d).- CAPÍTULO 5.- *Evidencias empíricas*; en el que se plasman el análisis de los resultados obtenidos, así como la interpretación de dichos resultados. En este capítulo se hace plasmar el concepto gráfico de dicha interpretación, toda vez que se incluyen los gráficos donde se ubican las posiciones de los criterios calificados por parte de los tres grupos de sujetos; gráficos mediante los cuales, es posible deducir el grado de valoración, que al concepto MC, cada grupo de sujetos adhiere en virtud de su propia interpretación cualitativa de esa realidad.

d).- CAPÍTULO 6.- *Conclusiones y recomendaciones*; el cual constituye la parte concluyente de la investigación y donde; por una parte, se puede discernir acerca del acercamiento a las respuestas de las interrogantes que la investigación plantea y, de manera adicionada, se permite aportar recomendaciones para; primero, determinar el potencial de la MC en las estrategias de promoción de las ciudades para la atracción industrial y; segundo, para el encadenamiento de esta investigación a futuras indagaciones que busquen el aporte al conocimiento de la mercadotecnia de localidades y específicamente, acercar el conocimiento hacia la Teoría de la MC.

Se presenta además, una amplia fuente bibliográfica, sin la cual no hubiese sido posible obtener la base de referencia y acopio de información, así como los datos que permitieron el conocimiento y la posterior reflexión y deducción de los conceptos y demás contenidos de esta investigación. De esta forma se logró desarrollar muchos de los conceptos aquí vertidos y que buscan aportar al conocimiento de la mercadotecnia de localidades.

En lo que respecta al apartado de anexos, sólo se han incluido el formato de cuestionario aplicado a la muestra de sujetos, así como la tabla de valoración funcional por grupo de sujetos. En este documento puede observarse la valoración individual por grupo de sujetos, la valoración promediada y la valoración por cada tipo de reactivo. Es pertinente acotar que se omiten en el apartado de anexos, los gráficos individualizados de las posiciones por grupo de sujetos y el concentrado correspondiente; haciendo notar que dichos gráficos se han incluido en el cuerpo del texto del capítulo 5, esto con el objeto de ilustrar de forma profunda los resultados obtenidos y que se describen en el texto del capítulo ya referido. Otros cuadros referenciales, también han sido incluidos en el cuerpo general del texto del documento, con el mero afán de lograr una mayor ilustración del contenido y no solo para remitir al lector hacia la simple referenciación.

Mediante este arreglo del contenido de tesis, se pretende dirigir el concepto de la MC desde una perspectiva ampliada que brinde el enfoque de las propias aplicaciones de la MC, desde su naturaleza de creación hasta su potencial de aplicación. Este último punto queda determinado por los resultados finales que la investigación arrojó y que de forma detallada se exponen.

CAPÍTULO 1

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1.1.- La brecha del diferencial competitivo de las entidades federativas en México

Para ilustrar el razonamiento anterior, es oportuno observar las condiciones de competitividad en las entidades federativas de México. De esta forma, en el mes de febrero del año de 1997 Antonio Serrano Camarena y Alfredo Sandoval Musi, investigadores del Centro de Estudios Estratégicos del ITESM; lanzó su propuesta de indicadores para la atracción de la inversión. En su estudio mostraron la evaluación de ocho agrupamientos mismos que conjunta un total de 174 variables, en los cuales no se contempló ningún elemento relativo al manejo de imagen o identidad de región. En estos agrupamientos se mostraron las variaciones a las cualidades de una entidad con respecto a la disponibilidad de atender adecuadamente su potencial competitivo mostrando, además, un ranking de posiciones comparativo para todas las entidades del país.

En esa ocasión, del ranking general, Baja California lideró las posiciones de Infraestructura y soporte de Proveedores, además de colocarse indistintamente dentro las primeras cinco posiciones en los agrupamientos de Desarrollo de Recursos Humanos, Calidad de Vida, Condiciones de la Economía, Condiciones del Mercado y Fomento Gubernamental a la Inversión. Tan sólo en una de los agrupamientos, el concerniente al Desarrollo Tecnológico, figuró en la posición siete.

Cabe destacar que este primer intento de cuantificar variables de desarrollo para la atracción industrial, surgió de la necesidad de evaluar factores que no son medibles de manera directa dentro de los modelos cuantitativos conocidos; permitiendo conjuntar para los estados de la república una perspectiva comparativa del grado de desarrollo y el potencial permisible para la atracción, consolidación y expansión de inversiones.

Si bien dentro de este Índice inicial de competitividad, las 174 variables ponderaron en gran medida el nivel de percepción de los ejecutivos participantes de la muestra de estudio; si permitió dejar clara idea de cómo las entidades del país concebían su potencial de atracción y su nivel de compromiso con las acciones de promoción. Además de los factores mencionados en el agrupamiento, fue importante tomar en cuenta la visión mercadológica del estudio, atendiendo una necesidad de posicionamiento dentro de la oferta nacional de sitios de inversión.

Baste una mirada hacia aquellos años para corroborar que Baja California fue pieza clave en el “boom” maquilador que se avecinaba con la entrada en vigor de las nuevas prerrogativas del TLC. En el caso de Baja California, su puntal geográfico se mantuvo como el principal atractivo, el que, combinado con el paquete de incentivos fiscales y otros elementos ya contemplados en las variables del ranking, transformaron a esta entidad en el principal polo de atracción industrial de aquellos años.

Si bien el “boom” tuvo una fuerte contracción en su expansión a raíz de los acontecimientos del 9/11, dejó como lección las nuevas estrategias de retención y consolidación de operaciones; hoy en día las inversiones que llegan al estado poseen

una fuerte carga de diseño, manufactura y valor agregado que dan soporte a la cadena de valor de las empresas ya instaladas en la región.

Ahora bien, si el enfoque mercadológico no se sostiene y las condiciones e instrumentos de promoción y atracción de inversiones se apartan del concepto de oferta y posicionamiento, el Índice de Competitividad puede resultar contraproducente ya que sus mecanismos de evaluación poseen una fuerte carga de niveles de percepción por parte de los ejecutivos internacionales. Muy al contrario de lo que pudiera pensarse, la primer posición dentro del “ranking” no estimula por sí sola la atracción de inversión y si ejerce, por el contrario, una fuerte presión para sustentar la promesa básica que la entidad ha determinado de acuerdo al valor conjunto de sus variables.

Esto significa que la oferta promotora de la entidad debe corresponder a la expectativa ya presentada en el ranking. Si se es muy bueno para algo, el inversionista esperaría compensaciones en el mismo sentido, planeando la decisión de localización de operaciones con todos los elementos ya vertidos en el estudio inicial.

Otros elementos a considerar son las aplicaciones sustantivas del “ranking” en la operación diaria de los gobiernos estatales y de sus grupos de inversión, así como de sus estrategias de promoción. A nivel gubernamental es aplicable como una guía en el diseño de políticas públicas que repercutan en el desarrollo de infraestructura, educación, calidad de vida, seguridad pública y desarrollo económico compartido. Si las distintas regiones que componen el mosaico estatal se delinean por las variables que permitan agrupar economías regionalizadas, el efecto sinérgico del desarrollo económico y social permearía de manera más eficiente ya que las regiones actuarían de manera complementaria antes las debilidades y fortalezas de una y de otras.

El planteamiento de los autores fue innovador en 1997. Hoy en día (2007), esta investigación adquiere relevancia para poder evaluar de manera objetiva el traslado de las entidades entre los valores distintivos del ranking, considerando el reciente estudio, también del equipo de investigadores del ITESM por conducto de la Escuela de Graduados de Administración Pública y Políticas Públicas (EGAP), conjuntamente con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO); cuyo resultado amplió la conformación de variables. Sensiblemente distinto y más amplio que el ya comentado; este nuevo “ranking” se amplía a una configuración de 131 variables en 10 agrupamiento denominados “mejores prácticas”.

Apreciando las dos gráficas podrá observarse el movimiento del “ranking” de las entidades durante los diez años señalados. Tan solo Nuevo León, Aguascalientes, Baja California y Chihuahua repiten posiciones dentro de las primeras seis posiciones de la tabla. Esta lectura deja claro el nivel de desarrollo económico de las diversas regiones de México y confirma el grado de consolidación económica de las entidades del centro-norte del país. Esta coyuntura debe poner focos de alerta y alentar al desarrollo de políticas públicas regionalizadas que permitan el aprovechamiento pleno de las capacidades y de los atributos competitivos que las entidades del norte poseen.

En el caso de las entidades de la región sur de nuestro país, se vuelve evidente que las condiciones de desarrollo económico no son del todo alentadoras y que, fuera de la conglomeración que representan el Distrito Federal y el Estado de México; el proceso

de industrialización y la posterior consolidación económica y de progreso, aún no ha permeado hacia el general de la población y donde incluso, la educación, los servicios y la infraestructura urbana, no son expandibles hacia todos los sectores.

Es pertinente reconocer que si bien, la acaudalada cartera de atractivos naturales de los estados del sur del país, puede ser aprovechada para transformarlos en verdaderos emporios para las actividades turísticas, considerando además, que las vocaciones de desempeño son casi naturales hacia este sector económico. Insistir en que la industrialización de algunos estados del sur es primordial y el único camino de progreso, es negar la verdadera vocación de su geografía y desperdicia el potencial de una economía de servicios susceptible de despegar.

Por otra parte los estados del norte con su clima incómodo, la condición fronteriza y las “poco atractivas ciudades”, han logrado consolidar el ejercicio de políticas públicas locales muy acorde a sus vocaciones económicas. Concentradas así (FIGURA 1), las posiciones de las entidades, si se modificaron y algunas entidades se consolidaron acuerdo a la siguiente tabla:

FIGURA1.- POSICIONES COMPETITIVAS DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS

RANKING 1996 (A)	ENTIDAD	RANKING 2006 (B)	ENTIDAD
1	BC	1	DF
2	NL	2	AGS
3	QRO	3	NL
4	AGS	4	BCS
5	JAL	5	BC
6	CHIH	6	CHIH
7	VER	7	Q. ROO
8	COAH	8	TAM
9	TAM	9	COAH
10	COL	10	QRO
11	GTO	11	COL
12	Q. ROO	12	SON
13	DF	13	CAM
14	SON	14	MOR
15	PUE	15	GTO
16	YUC	16	JAL
17	MEX	17	YUC
18	MOR	18	PUE
19	SIN	19	TAX
20	BCS	20	ZAC
21	TAX	21	MEX
22	TAB	22	DGO
23	DGO	23	VER
24	SLP	24	MICH
25	NAY	25	SIN
26	MICH	26	NAY
27	ZAC	27	TAB
28	HDO	28	HDO
29	OAX	29	SLP
30	CAM	30	GRO
31	GRO	31	OAX
32	CHIA	32	CHIA

FUENTE: (A) SERRANO CAMARENA Antonio, *Atracción de la inversión en México*, Editorial ITESM, Monterrey N.L 1997. (B) INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD, *Competitividad Estatal de México 2006*

De esta manera, el informe de competitividad estatal deja muchas lecturas y quizás la esencia del mismo sea ir sembrando la semilla de innovación y transformación de las realidades locales, para empujar hacia nuevos elementos que fomenten la competitividad regional. Esta no define que entidad es mejor o peor que otra, pero si indica de qué manera se está moviendo el gobierno, la sociedad civil y los de inversión; actores estos últimos, que deciden flujos de inversión y que por supuesto apostarán sus recursos hacia entornos que garanticen o que, por lo menos disminuyan la incertidumbre en el flujo de sus inversiones.

Para lo anterior, el informe de competitividad estatal apuntala una minuciosa ponderación de las diez mejores prácticas, las que agrupan la evaluación de diversos atributos. Estas prácticas consideran el sistema de derecho confiable; el manejo sustentable del medio ambiente; la sociedad incluyente, preparada y sana; la macroeconomía estable; el sistema político estable y funcional; los mercados de factores diferentes; los sectores precursores de clase mundial; los gobiernos eficientes y eficaces; las relaciones internacionales benignas y los sectores económicos con potencial.

En cada uno de estos agrupamientos la fórmula de los indicadores y el juego de la estadística de consulta, definieron la valoración que cada entidad posee a los ojos de la metodología propuesta en el estudio. Pero, más allá del ejercicio econométrico, el sentido pleno del estudio de competitividad estatal, deriva de la concepción del trabajo que se realiza desde dentro de las realidades locales y de cómo se mueve la acción local, es decir, los actores civiles.

Si bien la función promotora parte del ejercicio gubernamental, la acción de los actores civiles se transforma en la fuerza impulsora que cargará de potencia las intenciones de desarrollo económico, para crear verdaderas ventanas de progreso. El actuar de la acción local, representada por el empuje de la sociedad civil, propicia la redefinición de una política pública; máxime si esta es de corte federal, uniforme y alejada de la ya mencionada “realidad local”.

Cuando la acción local asume responsablemente su actuar y rol protagónico en las políticas de desarrollo económico, se logra establecer un vínculo operativo de tareas y compromisos muy apegados a lo que realmente se espera de la región y en qué medida el progreso puede devenir hacia la población. De hecho, en una las mencionadas mejores prácticas del citado estudio de competitividad estatal, misma que refiere a la sociedad incluyente, preparada y sana; determina el grado en que la sociedad local avanza en su bienestar, salud, educación y participación de género.

Todos estos elementos coadyuvan a la consolidación de las oportunidades generadas para el progreso. Pero si el elemento de progreso no se transmite a la población en general y, esta sigue siendo poco sana, poco educada y, en general, alejada de las opciones de progreso; ninguna política pública generalista promoverá el cambio.

Se requiere pues de un enfoque regional, local, apegado a la circunstancia y que potencie las opciones de desarrollo en la región. Si el cometido del estudio de la competitividad estatal de México, ha sido proponer elementos para un Pacto de

Competitividad; el inicio debiera ser la creación de políticas públicas apegadas a la realidad local. Si bien el ejercicio federalista de una política nacional es parte esencial de la nación; debe insistirse en la focalización de políticas locales o, mejor dicho, políticas federales con el enfoque de las potencialidades de los atributos locales.

Estas diferencias entre la competitividad en los estados del norte y el sur de México, han abierto la discusión acerca del mantenimiento de una política de desarrollo diferenciada. La crítica hacia las políticas de fomento y promoción de inversiones, muestra así, divergencia en su aplicación. Si bien, los distintos rankings de competitividad colocan en desventaja a los estados del sur; la diferencia estriba en la estrategia aplicada para tal fin, así como en el sentido de desarrollo deseado. Históricamente, la política de apoyo social en México, ha sido cargada preponderantemente hacia la región sur-sureste, donde la población está más dispersa y donde los medios de comunicación y la infraestructura industrial no se han desarrollado en los nuevos roles de la economía del siglo XXI.

Caso contrario, la región norte y, principalmente la región fronteriza con los Estados Unidos, ha sido la que enfrenta los nuevos escenarios de competitividad requeridos en los nuevos modelos de integración de manufactura, de comercio y de servicios, así como de los usos y aplicación de los medios tecnológicos actuales. Esta coyuntura de progreso ha sido perfectamente aprovechada por los mecanismos de promoción industrial de los estados del norte.

Estos mecanismos han logrado adoptar argumentos de atracción para atraer inversiones de todos los órdenes y presentarse ante el mercado internacional. Estas ciudades fronterizas del norte de México, compiten más por su progreso en el extranjero, que dentro de la misma nación mexicana; donde sus gobiernos han entendido que la competencia por flujos de inversión ha iniciado y deben participar.

Con base a este planteamiento diversos autores¹ han apuntado que la región norte ha sido la más beneficiada por la integración comercial de América del Norte; mientras que la región central de México irá perdiendo algunas de sus ventajas competitivas y la región sur, por su parte, seguirá quedando al margen de la evolución principal de la economía y del país en general, ya que la integración de los países y de las regiones al interior de los mismos involucra también, además de la economía, las otras esferas de la actividad humana, como la cultura, la social y la política.

Las consideraciones e influencia determinadas por el proceso de integración económica han sido pronunciadamente significantes en el norte, al ser esta una sociedad más abierta al cambio y más adaptable a los nuevos vínculos de la economía global. Por su parte, la estructura sociocultural del sur, hace las veces de barrera ante el acercamiento de nuevas tendencias económicas, las que se asumen como potenciales atentados a la integridad cultural, principalmente en la zona del sureste. Sea quizás esta la razón más importante que no permite el despegue competitivo de la región, la que históricamente ha estado escudada en la riqueza histórica y cultural de sus núcleos sociales.

¹ Francisco Alba, *Tendencias de la desigualdad regional en México ante el TLC*, El Colegio de la Frontera Norte 2003.

De hecho, la propia incidencia en la riqueza cultural y de recursos naturales, ha aperturado el término de los “muchos méxicos”². Esta expresión ha evolucionado hasta casi eliminar el concepto de unidad nacional o la visión de México como un solo país. En el discurso político, social, cultural y, por su puesto en el discurso económico, la expresión de “muchos méxicos”, ha tomado validez para expresar las grandes diferencias entre varias regiones del país.

Literalmente la expresión encierra la verdadera esencia del desarrollo, el que está en desigual proporción entre las regiones. Si, si existen los “muchos méxicos” pero esta razón de diferenciación no debe extenderse para determinar una división completa de la estructura de país. Al contrario, puede transformarse en un importante activo que haga de la divergencia un puntal de potencial para el desarrollo.

En este escenario de divergencia entre el desarrollo y el nivel competitivo del norte con el sur de México, es importante apuntar que, en el contexto mercadológico, las regiones debieran ser disgregadas en sus núcleos urbanos preponderantes y transformarlos en polos de atracción para la inversión industrial. Este planteamiento hace ver que la competitividad conjunta de las regiones ya no puede ser determinada en un conjunto amplio.

Al contrario, la evaluación de la competitividad debe ser trasportada hacia la esencia de la ciudad puntal del desarrollo. Esa ciudad que se transforma en el polo de atracción de la región y la que, por diversas circunstancias debe ser reformada por completo y para hacerse atractiva para la inversión.

Esta apreciación mercadológica de la ciudad permite concentrar esfuerzos de promoción, así como el fomento de inversiones en la adecuación de infraestructura promocional que fomente un nuevo sentido de cultura local y promueva (hacia la población) un sentimiento más apegado al desarrollo y progreso comunitario. Kotler, Hauder y Rein (1993)³ han propuesto para lo anterior, el esquema de ciudades-producto, sin dejarse arrastrar en la coyuntura comercial pura, sino de manera concreta, aprovechar a la ciudad en una fase independiente del contexto regionalizado, haciendo entender que las cualidades de niveles competitivos de ciudad, no necesariamente encierran el mismo nivel para una ciudad en lo específico.

Por su parte, Serrano Camarena y Sandoval Musi (1997)⁴ refuerzan el concepto de la ciudad como producto, con la diferencia de que en su planteamiento adhieren el contexto de la entidad total. Es decir, no se hablará de Guadalajara como entidad competitiva, sino de Jalisco, el estado completo; sin tomar en cuenta las grandes diferencias de su regionalidad interior de la entidad. Tan sólo la ciudad de Guadalajara genera el 70% del PIB del estado de Jalisco, por lo que literalmente, hablar del nivel competitivo de Jalisco es tanto como asumir que se refiere al contexto de Guadalajara. Este tipo de ruido en la evaluación de niveles competitivos puede generar confusión y denotar datos erróneos en la interpretación de los índices de competitividad generados.

² *idem*

³ Philip Kotler y otros, *Mercadotecnia de localidades*, Editorial Diana México 1995

⁴ Antonio Serrano Camarena, Alfredo Sandoval Musi, *Atracción de la inversión en México*, Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey 1997

En su investigación, Serrano y Musi proponen la estructuración (ya tratado por Kotler y su grupo de investigadores), cuando lanzan el modelo de cuatro agrupamientos de variables con gran mezcla de valoración cualitativa y que en estudios anteriores y en el del propio Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO), no se determinan del todo y en la composición de algunas variables, ni siquiera se contempla.

En su estudio, estos investigadores incursionaron en la determinación de: a) identidad de la región, para determinar el “quiénes somos” y conocer las fortalezas y debilidades propias de la ciudad; b) productos de la región, referidos hacia el potencial que ofrecen en su estructura social y en su infraestructura de servicios, de manera tal que la ciudad ofrezca potencial de crecimiento para la inversión; c) compradores de la región, para determinar a quienes se les hace atractiva la región y para lo cual la ciudad debe establecer en un nicho de negocio lo más específico posible; y d) venta de la región, de qué manera la imagen asociada de la ciudad puede ser adecuadamente interpretada y aceptada por el inversionista prospecto.

Si de esta manera la ciudad se presenta como un abanico de atractivos hacia la industria, sus posibilidades de generar atracción se incrementan. Si a este proceso se le adhiere la suma del concepto de región y, a su vez, la región se compone de varias ciudades en la misma circunstancia; aparece entonces el nivel competitivo de la región y no solo la representatividad de una sola ciudad a nombre de toda una región. Sin embargo, la circunstancia de la regionalización ha impregnado demasiada uniformidad a la evaluación, sin considerar las particularidades que las regiones poseen en su estructura de ciudades, máxima cuando se refiere a ciudades intermedias o medianas, las que por su dimensión física y su contexto social y económico, así como por su naciente influencia política; han entrado de lleno a la competencia global.

Esta nueva habilidad competitiva de las ciudades por alcanzar mejores lugares dentro del contexto internacional, ha orientado todos los cambios y mejoras hacia esquemas competitivos de mayor especialización. De esa manera la habilidad de las empresas y los gobiernos locales para auxiliar en la promoción de determinada especialización, ha sido también empujada por la sociedad civil local para encauzar las decisiones públicas y privadas en forma concertada hacia la creación de un “nicho económico significativo”⁵, esto es, una serie de empresas flexiblemente estructuradas que se mantienen unidas bajo formas de cooperación que reducen sus costos en lo local *versus* los contextos no locales (sic).

Se establece así que la competitividad es influenciada en la medida en que el buen nombre del país facilita la expansión de su trato económico y cultural, político y social con todas las naciones. Esto implica trabajar de manera conjunta el concepto de marca (*branding*) y la imagen que externe de acuerdo a lo que se pretenda establecer, agrupando todos los conceptos que de país necesitamos promover para el beneficio colectivo. Este trabajo de MC orienta a que la ciudad se “oferte” y logre “venderse”, asumiendo que cada uno de los elementos que integran su portafolio competitivo, sean, al mismo tiempo, atractivos de la nueva inversión. Trabajar la MC es trabajar el

⁵ Carlos Alba Vega y otros, colección *A diez años del TLCAN: 2.- Reorganización urbana*, Centro de Estudios Internacionales, El Colegio de México 2005 pag.30.

mensaje en sí. Utilizar la marca-ciudad, es mover los hilos de la estrategia de mercado que permite tejer las redes de comunicación y los campos en la mente del mercado.

Sin embargo, bien sabido es que la terminología de “competitividad” hace cada vez lo contrario. Es decir, la propia competitividad se ha vuelto un amplio abanico de evaluación en el que se intenta colocar todos los indicadores posibles para obtener un cuadro completo de la oferta de la ciudad y las condiciones de la misma ante la posible atracción para las inversiones. El concepto no clarifica toda la dimensión de la ciudad, ni lograría determinar la esencia pura de la competitividad. En otras palabras, el indicador competitivo no puede ser interpretado como un punto terminal y definitivo; sino como un inicio de evaluaciones posteriores y, por supuesto, más específico.

1.2.- Para equilibrar las regiones se requiere de desarrollo económico con identidad

El juego del posicionamiento es el pilar de toda estrategia promocional y por ende, de toda creación de marca, ya que es, esta última, la llave final que permite abrir o cerrar mercados. Si se entiende adecuadamente que el posicionamiento lleva como fin primordial ubicar un concepto y abrir un paradigma de defensa e imagen; entonces este posicionamiento debe transformarse en estrategia. De esta manera, establecer como estrategia de posicionamiento un concepto universal y de muy amplia cobertura, puede provocar un mayor grado de dispersión del mensaje y por consecuencia un efecto disminuido del posicionamiento deseado. Con lo anterior puede sustentarse que el manejo de criterios de amplia cobertura en el manejo de estrategias de posicionamiento, no siempre resultan exitosos.

En este sentido es importante apuntar hacia las recientes declaraciones del Lic. Eloy Vargas Arreola, Titular de Desarrollo Económico de Michoacán y, a su vez, Coordinador General de la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE); quien en entrevista publicada en la revista AREGIONAL.COM (edición 2 del año1); hace afirmaciones sobre la estrategia de marca única, para lograr atracción de inversión hacia México. Incluso afirma la -importancia de estandarizar la imagen y salir todos a atraer inversión con una marca: México- (sic).

Si bien durante el desarrollo de la entrevista no deja mucho lugar para la mencionada marca única, si deja entrever que el tema de marca para la atracción de inversión todavía no ha sido del todo analizado y desarrollado por una adecuada investigación, acarreado los mismo vicios de lo que Theodore Levitt⁶ describió como la miopía de “marketing”.

Si bien nuestro país resulta atractivo para determinadas industrias y acumula por causa de la naturaleza innumerables atractivos físicos, sus estrategias de atracción no han sido del todo sustentadas en una verdadera visión que como país México posee: su propia diversidad. En este punto es donde el referido Levitt nos auxilia en el sustento.

⁶ Levitt impulsó este término desde la perspectiva de su ensayo publicado en Harvard Business Review edición de septiembre-octubre de 1975.

Siendo la diversidad de México tan extensa y en todos los órdenes, ¿es posible amalgamarlo en una sola idea? o se plantea ¿un solo concepto?. La historia social, política y económica nos han demostrado que no, y que, precisamente, esa diversas cualidades que como nación se posee; sea precisamente el principal atractivo. Si así es, su punto de apalancamiento sería entonces el turismo.

En este negocio la diversidad aporta aventura, descubrimiento, asombro y todo aquello que fomente un alejamiento a lo establecido en la rutina previa del futuro visitante. Pero, si se tratan de colocar fuertes inversiones, de abrir infraestructura para la producción o de adecuar sistemas escolares a la nueva realidad económica; ¿será posible apostar al relajamiento, a la aventura o al descubrimiento? La respuesta sería inmediata, la estructura actual de los mercados poco soportarían este estadio.

Muy al contrario, la atracción de inversión precisamente se basa en el grado de certeza que brinde al inversionista, en una especie de “garantía para su inversión”. Aquí es donde deben considerarse todos los elementos que finquen esa garantía, la que no es constante en todas las regiones de este país, ni de cualquier otro país en el mundo, ni para todos los giros de inversión. Por eso nacieron los agrupamientos industriales, conocidos como “clusters” y por eso Porter los define en el sustento de la cadena de valor y ahora la OCDE los transforma en los Sistemas Nacionales de Innovación⁷ (SNI). De esta manera, el marketing para la atracción de inversiones debe ser más profundo en su sustento y ampliar la investigación para generar nuevos instrumentos y fomentar mejores estrategias.

De hecho uno de los pilares que los SNI proponen es, precisamente, hacer de la innovación un factor clave de la competitividad y atracción hacia determinada región; esto, tanto a nivel de firmas como de países y, en ese contexto, conjuntarlo como un atributo de la ciudad o región en cuestión. La innovación implica procesos de cambio llevados a cabo por firmas que son afectados por un amplio conjunto de factores económicos, políticos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos.

Muchos de estos factores son el resultado directo de la acción orientada a objetivos de organizaciones públicas y privadas (incluyendo las propias empresas); algunos de ellos son resultados no esperados de la acción de organizaciones para las cuales la innovación no es su objetivo principal; otros están relacionados con los recursos naturales y la historia de las naciones. Es en el marco general o “clima” generado por estos factores que las empresas deciden y llevan a cabo actividades innovadoras.

En este marco general es fácilmente observable que los mecanismos de innovación en México no son en el mismo sentido ni con la misma intensidad. Los actores locales no apuestan de la misma manera en el Norte que en el Sur; y más allá, este tipo de observaciones pudiera ser aplicado no por regionalismos, sino directamente por ciudades. El caso de las ciudades de San Luis Potosí y Querétaro, imponen esta

⁷ El concepto de Sistemas Nacionales de Innovación (SNI) apareció a finales de la década de los '80 y rápidamente adquirió una posición central, tanto en el ámbito académico como en las discusiones sobre políticas. (Freeman, 1987, Freeman y Lundvall, 1988, Lundvall, 1988) El concepto SNI está basado en el resultado de investigaciones empíricas llevadas a cabo en los países altamente industrializados y su relación con los actores territoriales. Consultado <http://www.oei.es/salactsi/sutzarcena.htm>

opinión, por representar núcleos de población que, en la uniformidad de los índices, pudieran no sobresalir como regiones o entidades. Sin embargo como ciudades en lo específico, han logrado procesos innovadores de transformación industrial y desarrollo económico.

Así pues, la regionalización de los esquemas de promoción para la atracción de inversión, son modelos de trabajo únicos en su concepto y aplicación; por lo que el intento de uniformar criterios de regionalización de imagen y de promoción, podrían no ser del todo exitosos. Solo el trabajo de regiones y la conformación del agrupamiento industrial con vocación regional, serán los elementos que integren la pauta sobre estas estrategias promocionales con los resultados a la vista.

En este sentido, los SIN se encargan de crear y estimular, precisamente, mecanismos de aglomeración del conocimiento, tales como⁸:

- 1.- Concentración de empresas de cierta trayectoria tecnológica,
- 2.- Infraestructura urbana que provea diversidad de servicios, proveedores y mecanismos promocionales que apoyan principalmente la innovación, y
- 3.- Oportunidades regionales y globales basadas en redes de vinculación entre proveedores locales y ventajitas económicas de la empresa.

En la revisión de estos mecanismos es fácil identificar que en la realidad es de las regiones mexicanas, no todos aparecen de manera continua ni en la misma intensidad, razón por la cual se establece la necesidad de establecer bajo que concepto o bajo que uniformidad podría ser promocionada la Marca-México.

Ahora bien, el enfoque de marca única, no es descartable, pero si debe serlo el enfoque de comercialización que se desea con ella. En el intento de “salir todos por una inversión” podría transformarse el mensaje en una barrera que el propio inversionista podría interpretar como “desorganización”.

Si por el contrario, el sustento de la marca única proyecta unidad, más no uniformidad o estandarización, y a su vez, cada región despliega sus estrategias particulares enfocadas a cada giro en lo específico; la propia marca única auxiliaría en la consolidación del concepto de país, siempre y cuando se considere el mismo giro de inversión, pero debe guiarse la política pública hacia el equilibrio de las distintas regiones de México.

En este equilibrio de las regiones, no solo es la imagen la que, en primera instancia, fomenta el valor de las variables de atracción industrial. También existe una proporción de política pública y de manejo acertado de la acción pública como facilitador del desarrollo local. En este sentido Cabrero⁹ apunta que se ha dado en llamar el efecto de

⁸ Corona Treviño Leonel, México: el reto de crear ambientes regionales de innovación, FCE México, 2005

⁹ Cabrero Mendoza Enrique, Acción pública y desarrollo local, FCE México 2005.

la “acción pública”, según la cual, es el tejido social el que empuja o detiene a una comunidad para su desarrollo económico. Este tejido social está compuesto por los organismos intermedios, redes sociales, líderes de barrio o representantes de cualquier índole que cubran la necesidad de representatividad de un grupo definido de opinión. La influencia que el tejido social imprime, fomenta a que las políticas públicas sean realmente de orden y beneficio comunitario, estimulando también, la generación de ideas y el aporte en el diseño de tales políticas públicas.

Si bien el manejo del tejido social puede resultar producto de un imaginario social, la propuesta de Cabrero apunta hacia algo muy superior y de impacto directo a las oportunidades del desarrollo local. Primeramente separa el concepto identitario de la comunidad, como determinante de desarrollo y explica porque no siempre las regiones con mayor identidad cultural o tradición ancestral, necesariamente no son las que mayor base de desarrollo económico sustenta y, en el caso de México son – contrariamente- las que menores índices de progreso y calidad de vida poseen.

Contrariamente, la zona norte, geográficamente desértica y carente de recursos naturales y de tradiciones culturales ancestrales, con una estructura social menos cohesionada producto de la alta migración; es por mucho, la región de mayor desarrollo compartido dentro de sus ciudades. Por ende, la función de identidad y tradición no es determinante en el desarrollo económico local; otros son los factores que instrumentan este hecho y donde la función identitaria debe tomar otro matiz.

El estudio ya referido realizó un seguimiento de 10 años de las estructuras de administración municipal de León, San Luis Potosí, Querétaro y Toluca, ciudades que conforman un núcleo muy similar de estructura social, económica y política. Estos centros de población fueron pieza clave para analizar una serie de variables dentro de la vida municipal y que permitieron estudiar la configuración social y su influencia dentro de las oportunidades para el desarrollo local, apuntando que todo esfuerzo de mejora debe venir de dentro de la comunidad, en lo que se denomina el desarrollo endógeno. Esta variable implica que la comunidad, en su conjunto, debe empujarse hacia las opciones del desarrollo y esperar a que tan solo los artificios de la política pública brinden el desarrollo por sí solo. Aunque pareciera obvio, esta disyuntiva complica el despegue de las comunidades.

Si bien tenemos la existencia de una política pública de orden federal, para el impulso de los motores de la economía, no debe pasarse de largo que lo que realmente empujará la economía, será la estructura inmediata del ciudadano: su entorno, su ciudad. De esto se parte a la necesaria recomposición nacional por medio de las entidades locales, en donde la evolución de los municipios determinara –por mucho- la evolución de la entidad y del país en su conjunto. Este planteamiento también establece que el federalismo requiere de una estructura transversal y no vertical, como hoy en día; invitando a reconsiderar la imposición de reglas uniformes, ante realidades muy distintas entre municipios.

Consecuentemente, los municipios y las propias regiones que estos constituyen, deben establecer cuatro instrumentos de estímulo para el desarrollo. Primeramente deben existir las redes sociales, traducidas estas a las estructuras de representatividad y beneficio comunitario. Segundo, con las redes deben diseñarse acciones de

aprendizaje y cambio para que se estimule una nueva mentalidad social, muy apegada al concepto de desarrollo compartido. Tercero, la propia estructura de la administración municipal debe realizar cambios en su modelo de gestión y apegarse a un modelo de transformación organizacional que estimule hacia nuevas acciones de innovación gubernamental. Cuarto, deben someterse a revisión las políticas públicas en su caso, procurando las adecuaciones que la propia comunidad haya sugerido.

Como parte concluyente del estudio, Cabrero señala la necesaria cohesión de gobierno y sociedad en el diseño de políticas públicas que permitan trabajar los puntos críticos de la vida municipal. En este sentido, se habla de establecer alejarse de los extremos macro y micro, para pensar más en el nivel “meso”, apuntando al intermedio y donde se puedan fomentar las relaciones de orden horizontal entre el gobierno y su comunidad, de manera tal que se promuevan acciones competitivas de desarrollo local.

En esta tesis hay que añadir que las visiones del orden sociológico y del orden político; no necesariamente garantizar las nuevas facetas del desarrollo, haciendo prever la necesaria aparición de la acción pública, enmarcada esta en el trabajo de la sociedad conjuntamente con la estructura gubernamental.

En este sentido la acción social adquiere relevancia, ya que se plantea como el punto de intersección entre gobierno y sociedad para generar un detonante de impulso al desarrollo local y donde los actores de esta acción pública convergen en un punto común, creando acuerdos de coyuntura que luego derivan en la generación de un capital social más comprometido y dispuesto al logro de la meta de desarrollo trazada; considerando además, que el desarrollo local es realmente un “*momentum*”, algo así como una ventana de oportunidad en el espacio económico global. Esto es, que no siempre están dadas las condiciones para la implementación de políticas y acuerdos para el desarrollo, por lo que se vuelve trascendente repensar que ciudad queremos y que oportunidad de logro aceptaremos.

1.3.- Porque es necesaria la imagen de marca-ciudad para la atracción industrial

La distribución económica en los centros de población ha tomado mayor demanda en el cierre del siglo pasado y ha sido sucedido por una consolidación en el crecimiento de las áreas urbanas en el mundo entero. Actualmente los centros urbanos han estado concentrando los volúmenes de inversión y han evolucionado sus esquemas de promoción para la atracción de industrias y comercios que distribuyan las oportunidades de progreso dentro de su población.

Este fenómeno no ha sido gratuito. Las ciudades del mundo se han convertido en la única esperanza de progreso para los ciudadanos, lo que ha provocado una verdadera ola migratoria hacia los centros urbanos, haciendo desaparecer las poblaciones del ámbito rural; razón por la cual, estas deben centrar sus esfuerzos de producción en la tecnificación de sus campos agrícolas. La urbanización global no parece llegar a un término y se presenta más bien, como una tendencia de inicio que generará problemas y oportunidades.

En la estructuración de esta nueva cadena de la expectativa, las ciudades han apostado a sus variables de atracción industrial, lo que se ha reflejado en la

concentración de inversiones de manera muy diferenciada en la región norte de México contra la escasa inversión en las ciudades del sur del país. Este marco de atracción es favorecido, principalmente, por la seguridad ante la expectativa del retorno financiero y las condiciones de infraestructura, así como por la garantía del entorno social, económico y político de la comunidad.

Esta situación ha sido estimulada por la regionalización de bloques económicos, lo que ha estimulado la transferencia del comercio y el juego de inversiones entre una nación y otra. Este libre juego de flujos de inversión estimula la competencia entre ciudades, enfrentándolas en el juego de la promoción de atracción industrial buscando ante todo, incrementar sus centros de trabajo y fomentar que la industria local se consolide e incremente su competencia corporativa para mantener las operaciones de producción en el sitio del hoy.

Las ciudades, concebidas como asentamientos humanos de interrelación y evolución constantes, han basado su desarrollo económico de la última década del siglo XX en el fomento de acciones de promoción de inversión para atraer inversiones que le inyecten importantes flujos de inversión, empleos e infraestructura, dado el incremento de la población urbana a nivel mundial. Esta tendencia de incremento en el número de habitantes de las ciudades pone de manifiesto la urgencia de trabajar en los instrumentos que se requerirán para lograr un desarrollo armónico de los centros urbanos.

Esta transformación de las regiones -y muy específicamente de las ciudades- hacia estructuras económicas basadas en los centros de manufactura, han sido considerados lo paradigmas del desarrollo. Pese a lo anterior, algunas regiones han sufrido un ciclo contrario. Las inversiones productivas se han alejado de sus territorios, dejando desempleo y vacíos de desarrollo económico que se pretende cubrir con la aplicación de modelos de promoción para la atracción de inversiones que está llegando a una fase de saturación y de agotamiento, sustentado en el esquema de misiones comerciales.

Tal y como se ha acotado, el modelo de misiones comerciales al exterior sigue siendo administrado sobre la base de una promoción cargada de reuniones de trabajo. Si bien los mecanismos de promoción se han agilizado por la aplicación de la tecnología de la Internet; es oportuno apuntar que no se han modificado en su naturaleza sustancial: el objeto de promoción. En este caso el objeto de promoción ha de ser la región o la ciudad que está siendo promovida; procurando que el concepto de región y el de país, sean determinados como referentes asimétricos de la localidad en cuestión.

Esto es, que no por la reputación de una nación entera, se perfile una localidad en lo específico, tal y como sucede con las múltiples caras de México. Como diferenciar la dinámica económica y social del Sur, del Norte o del Centro. Como diferenciar las variables de aceptación o rechazo hacia determinada industria, cuando al interior de nuestro país las diferencias de idiosincrasia, usos y costumbres; son tan variados como los climas y escenarios geográficos, con lo que se brinda un gran catálogo de sitios para establecer la inversión.

Ante este escenario es pertinente establecer la relación que los atributos de una ciudad brindan a las distintas variables de atracción industrial, de manera tal que conlleven la

necesidad de integrarlos a un concepto de marca que derive a la MC. Este concepto ha sido tratado por diversos investigadores en los términos de marca-país o mercadotecnia de localidades; sólo que se han enfocado a la caracterización de variables de nación, precisamente perfilando la naturaleza y prestancia de la nación por encima de sus localidades, lo que esconde una serie de atributos de alta especificidad que las ciudades pueden presumir en sus mecanismo de promoción industrial.

La caracterización de estos atributos de atracción, al interior de las ciudades que aglomera un país de gran extensión territorial, permite extender los mecanismos promocionales al concepto de región, De hecho, debe empezar a considerarse este concepto de región sobre las ciudades contiguas afín de conjuntar esfuerzos y recursos en el establecimiento de sus mecanismos promocionales que se sustente sobre la base de la integración conceptual de la MC, y que podría aplicarse en las futuras misiones comerciales; buscando definir un modelo de paradigma distinto para la operación de acciones de promoción de la atracción industrial en las ciudades.

Contrario a lo anterior, las ciudades en busca de inversión industrial siguen siendo promovidas con la misma visión, con el mismo modelo, con el mismo paradigma: un conjunto de incentivos fiscales combinado con infraestructura física y educativa. El aplicar el modelo de MC no determinaría (al seno de los corporativos industriales) una decisión de atracción inmediata, pero si fomentaría que la ciudad materia de promoción, pudiera ser concebida como un concepto susceptible de atracción conjunta, por lo que la marca en sí represente.

Este proceso de razonamiento está basado en la naturaleza de cualquier ejercicio comercial de la actualidad: atraer al cliente. De lo anterior surge la interrogante ¿qué hace atractiva a una ciudad para que sea objeto de atención por parte de un corporativo? Si en el escenario de la promoción se consideraría que una determinada ciudad cuenta con todo tipo de variables susceptibles de atracción industrial y que cualquier otra ciudad podría poseer igualdad de circunstancias; entonces ¿qué podría diferenciarla de otras ciudades en igualdad de variables de promoción?

El planteamiento que deriva se basa en el atractivo que una ciudad puede adquirir en los términos de atracción industrial al tratarle como un agrupamiento conceptual y de alto valor perceptivo en el que no se aísle ninguna de las variables y que, bajo un enfoque de desarrollo de la MC, se cuente con una estrategia de acceso a la competencia en el mercado global por la atracción de inversiones. En este marco, la IMC transfiere a la localidad un valor de referencia que la identificará y la diferenciará, con respecto a otras localidades en el mundo.

De este modo se pretende evaluar la función mercadológica que la MC podría plasmar, permitiendo que nuestras ciudades se sitúen como atractivos polos de inversión, capitalizando importantes oportunidades de inversión en los giros de manufacturas apegados a la vocación de desarrollo económico definido para cada ciudad. A su vez, los corporativos industriales están en busca de centros geográficos para sus plantas de producción, dando una nueva dinámica al flujo de inversiones en le mundo entero.

Hoy en día, las ventajas geográficas de cercanía, clima o recursos naturales; han sido superadas por otra serie de atractivos de percepción, por lo que, las tareas de atracción de inversiones deben girar en torno a un nuevo modelo de trabajo que agrupe variables tangibles e intangibles, para perfilar el concepto de ciudad hacia un modelo de MC susceptible de generar los modelos mentales que abran un nuevo paradigma en los trabajos de las misiones comerciales y que fomenten la consolidación de decisiones de ubicación.

En este contexto promocional la persuasión cobra vital importancia y se adhiere a la percepción. Si en el mundo la tendencia es hacia el incremento en el tamaño de las ciudades, debemos prepararnos para sustentar una ciudad competitiva, equipada y perfilada en un sentido compartido de desarrollo. Las firmas industriales que han elegido nuestro suelo para sus operaciones deben seguir apostando a su crecimiento. Deben ser alimentados con la expectativa de competencia que la sociedad le aporte en mejores profesionistas y técnicos, trámites ágiles, infraestructura programada para el crecimiento y en general, la capitalización de un concepto de ciudad que se adhiera a sus productos como factor de calidad y garantía de manufactura clase mundial.

Adherirse a la estrategia de MC, brinda a las localidades el valor de la identidad y del posicionamiento. Una identidad bien definida estimula la percepción de un posicionamiento certero y con casi nula presencia de los denominados criterios de dispersión. Si la dispersión es nulificada al máximo grado permisible, la percepción de la identidad se facilitará y creará un mensaje de mayor impacto.

1.4.- La industria aeroespacial como objetivo de atracción industrial con la instrumentación de la Marca-Ciudad (MC)

1.4.1.- Qué es la “dimensión aeroespacial”: un acercamiento etimológico

Con el devenir del desarrollo de las sociedades, las formas de expresión y los modismos de escritura e interpretación de la realidad, va diferenciándose entre los grupos humanos. En el sentido estricto del uso del lenguaje, la ciencia de la lingüística aporta una gran rama de investigación que es la etimología, conocida esta como la parte de la gramática que estudia aisladamente las palabras, determinando su origen, razón de existencia, significación y forma del vocablo.

Si bien la esencia de la etimología pudiera parecer lejana al desempeño tecnológico y económico de nuestro tiempo, nada nos pone más cercanos a la realidad que las formas de expresión y su significancia en nuestra vida. Todas las máquinas, las tareas, los procesos, los reactivos y los resultados del diario devenir de la ciencia y la tecnología, llevan forzosamente una gran carga de expresión que necesariamente requiere vocablos y maneras especializadas de expresión.

En el caso de la jerga aeroespacial, podremos encontrar numerosos tecnicismos que en la operación día con día, van siendo adheridos a nuestras formas de trabajo en el sector; mismos que con los nuevos adelantos técnicos, así como con los nuevos descubrimientos en materiales, aerodinámica y en equipos propulsores, hacen que la labor etimológica de la tarea aeroespacial se expanda de forma continua. Sin embargo,

¿cuál ha sido el origen fijo de la propia tarea aeroespacial?, ¿quién determinó que este sería el sustantivo idóneo para este tipo de tareas?.

De hecho gran parte de la operación aeroespacial no necesariamente se encamina a tareas fuera de la atmósfera terrestre, pero al mismo tiempo, ¿acaso lo espacial no implica tareas vinculadas a la aviación?; esto es, manipulación de aeronaves y toda la técnica que esto implica. Siendo así, la tecnología aeroespacial entonces estaría centrada en objetivos de desarrollo de aviación. De esta manera, remitirnos hacia la aviación derivaría a llegar al estrato de la aeronáutica, donde los principios básicos del vuelos y el diseño de máquinas con la capacidad de volar y maniobrar a voluntad de un objetivo humano.

Siendo así, ¿dónde se tocarían los tópicos de cero gravedad, de atracción, de órbitas y otros “detallitos” que acompañan la navegación espacial?. La disyuntiva es llegar a la diferenciación entre los razonamientos adscritos en los sustantivos de aviación, aeronáutica, astronáutica y el término aeroespacial. El primero de ellos se circunscribe en la locomoción aérea por medio de aparatos más pesados que el aire.

Por aeronáutica podremos entender que es la ciencia y la técnica que trata de la navegación aérea en cualquier modalidad e implica no solo el diseño y construcción de aviones; también se avoca a la organización y dirección de las actividades de tierra, tales como el control de navegación, radiocomunicación y aeropuertos. Por su parte, la astronáutica comprende el proyecto y cálculo de vehículos espaciales, el estudio de las trayectorias, así como las técnicas de dirección de vuelos, despegue y aterrizaje.

El surgimiento del término “aeroespacial” se orienta a una especial forma de origen. Todavía hasta el IX Congreso Internacional Astronáutico realizado en Ámsterdam en 1958, el uso del término “astronáutica” asumía todo lo relativo a la navegación interplanetaria, en una época que presumía del asombro ante todo lo nuevo que del espacio se descubriera y ante la continua sorpresa de la sociedad ante estos temas.

Ese mismo año, Kenneth F. Gantz, Teniente Coronel de la USAF, con el aval del Jefe del Estado Mayor de la USAF Gral. Thomas D. White; publica su texto “Man in Space” y propone a la comunidad internacional el uso, por primera vez, del término aeroespacial. Gantz sustenta su propuesta en el hecho de que, para darle significancia a la naturaleza de la indivisibilidad en las fronteras no percibidas de las operaciones militares realizadas por encima de la superficie de la Tierra, la USAF ha denominado este campo de operaciones como el “aeroespacio”.

En su escrito Gantz no omite su estricto sentido militar y contempla que todo lo no-terrestre, pudiera ser -eventualmente- perteneciente a la acción del campo aeroespacial; siendo que para tal fin, agrega Gantz, la USAF responde a su misión de supremacía en el arma aérea, *mediante el diseño, construcción y operación de vehículos voladores bajo condiciones de equivalencia al entorno espacial (sic)*. En este último punto es el que se abre toda la tarea aeroespacial y promueve una nueva etapa de la tecnología, donde los nuevos descubrimientos de los adelantados diseños militares fueron acercándose al entorno civil.

Esto se tradujo a la construcción de aviones con nuevos estándares de diseño y maniobrabilidad. Volar a más altura y mayor velocidad, así como la presurización de cabinas, fueron los primeros acercamientos civiles a la nueva tecnología derivada de las iniciales operaciones aeroespaciales de los militares. Estas nuevas exigencias operativas, obligó ha desarrollar nuevos materiales, nuevos combustibles y a la realización de una serie de tareas y operaciones que ya implicaron el método de trabajo e investigación, más apegado a la ciencia espacial que retroalimentó la ya consolidada ciencia aeronáutica.

Lo aeroespacial absorbe lo aeronáutico y lo astronáutico; aunque en esencia conllevan un mismo cometido. De esta manera la denominación del sector industrial se sustenta en el uso del término “aeroespacial” en un alcance tan ampliado y disperso, que desde 1958 el mundo “civilizó” los nuevos adelantos.

En esta tarea, las propias escuelas y universidades, enfocadas en estos escenarios, adoptaron el uso de lo aeroespacial enfocado a la industria y lo aeronáutico más apegado al apelativo de “aviación”. Sea cual fuere el cometido en el uso de términos, los usos y costumbres en el sector han convenido uniformar la función etimológica dentro de la industria, promoviendo el conocimiento del sector, como sector aeroespacial o industria aeroespacial.

1.4.2.- La vocación aeroespacial y el estímulo a otras industrias

Hablar de la industria aeroespacial, necesariamente conlleva a la conformación de los agrupamientos industriales. Michael Porter¹⁰ afirma que la cadena de valor (CDV) es la que genera el sustento del agrupamiento ya que, en la medida en que esta CDV genere ventaja competitiva, sea por costo, por diferenciación o por segmentación; el grupo de industrias que allí se aglutinen, tendrán una función sinérgica para obtener cada vez el mayor beneficio posible, consolidar sus operaciones y aprovechar al máximo todos los recursos que el medio físico, social y económico le proporcionen.

De esta manera la tesis de Porter asume que si el agrupamiento crece, será propenso a crecer cada vez más hasta llegar al punto de la maduración de sus procesos y a la estabilidad en su ciclo de vida productiva. Si esta dinámica *porteriana* es transformada en función una axiomática, tendremos entonces que reconocer que todos los agrupamientos industriales conllevan una lógica ruta de maduración y consolidación de negocios.

Trasladando este planteamiento al entorno de la industria aeroespacial, tendremos un escenario bastante distintivo por causa de la diversidad de operaciones que este giro implica. Ya se ha mencionado que sus ramas de investigación y aplicación son tan distantes y que van desde el manejo metalmecánico, los procesos de navegación, la ciencia de la combustión, el conocimiento de los materiales, el mundo de la física aplicada y asentada en el conocimiento de la mecánica y en fin, toda una gama de técnicas y ciencias aplicadas; las que -en conjunto- hacen posible la cohesión de este

¹⁰ En su texto, *La Estrategia Competitiva*, Michael Porter señala las características del análisis de la Cadena de Valor y su impacto en el manejo de los procesos productivos

importante sector económico. Con estas cualidades de operación diversificada en las operaciones aeroespaciales, el querer establecer una política de agrupamiento plantea muchos vértices sobre los cuales apuntalar la política de fomento en el sector.

Es por eso que al referirse al sector aeroespacial, es oportuno apuntar al enorme mosaico de operaciones que este sector representa. Si bien las actividades del sector llevan como destino final hacer que los aparatos más pesados que el aire se eleven y que sean manipulados con un propósito definido; no debe dejarse de lado todo el acumulado anterior de innovación, ensayo, adecuación y cambio que estas operaciones conllevan y que implica que cada desarrollo en el sector, genera a su vez, un desarrollo colateral que beneficia a otros sectores de la sociedad y de la economía de la región donde radica la inversión. De hecho, los actuales centros industriales del sector aeroespacial han consolidado sus operaciones, cuando hace apenas 20 años atrás no existía posibilidad mayor de cambio e innovación en el mercado aeroespacial internacional.

Fue, precisamente la amplitud del mosaico en el sector, lo que fomentó la investigación, el rediseño, la innovación y la implementación de nuevos estándares en el mercado mundial. Con esto, el sector aeroespacial incrementó su cartera de negocios y desarrolló nuevos centros industriales en España, Brasil y la India, consolidando los ya existentes en Estados Unidos, Alemania, Francia y Suecia. Se abrieron nuevos centros de investigación y se fomentó mucho más la función del diseño. En este sentido, los nuevos adelantos en la investigación de la aerodinámica y la ingeniería mecánica, aportaron nuevos modelos alares y de propulsión; los que han propiciado el consumo eficiente de combustibles y que, aunado al manejo de nuevos materiales, han dado por resultado aviones verdaderamente competitivos que despertaron un mercado agotado y desgastado por altos costos.

¿Qué lección nos ofrece lo anterior? Repensar la función de nuestro naciente agrupamiento aeroespacial para aprovechar el crecimiento de un nuevo mosaico de operaciones. La planta industrial del sector en México ya posee aviónica, metalmecánica, calibración de propulsores, diseño de interiores y toda una serie de nuevas operaciones inmersas en la función aeroespacial. El agrupamiento se va encaminando hacia su punto de clímax: lograr la construcción de aviones en planta local. Y, pensando más allá, lograr apostar a la función del diseño y que permita adentrarnos al mundo de la aportación tecnológica. Esta cadena de acontecimientos, que se sustenta en la CDV del sector, derrama bienestar a toda la región y para tal hecho, la región debe estar preparada para afrontar el nuevo reto.

Otro importante aporte de esta industria, lo es el relacionado con la formación de recursos humanos y nuevos cuadros de técnicos, científicos y gerenciales, estimulando así nuevas formas de pensamiento dentro de la ciudad donde radican sus inversiones. En el desempeño de las vocaciones profesionales siempre se tiene una variable imprescindible: la demanda. Tal pareciera que este elemento se transforma en el diferenciador excelso de lo que constituirá un ápice de desarrollo o de atraso.

Siendo así, con el devenir de las transformaciones económicas y sociales, el elemento puro a considerar para la generación vocacional se ha centrado en el origen y amplitud

de la demanda de tal o cual profesión; lo que pasa muy por alto el sutil efecto de “la vocación natural” para transformarse en un nuevo paradigma: “la vocación necesaria”. De esta manera los cuadros de estudio y los cuadros de trabajo van siendo encaminados hacia las nuevas realidades que el mercado viene presentando y con ello la generación de un cambio social y económico.

Esta situación tiene un mayor efecto en el sector aeroespacial. Derivado de su amplia gama de actividades y de los nuevos adelantos tecnológicos, este sector industrial se asume como uno de los principales promotores del nuevo orden económico regional, apalancando en cada región donde opere, nuevas visiones de operación, técnicas y oficios para el desempeño del trabajo.

Es en sí, un efecto dominó que conlleva varias líneas de extensión hacia donde marcar su efecto y que determina mucho del futuro profesional de una comunidad. En este caso, el sector aeroespacial ha mostrado pruebas fehacientes de crear generaciones enteras de portadores de conocimiento, así como grandes figuras de la investigación, quienes a la postre otorgan mérito a una región promoviendo sus capacidades para generar innovación y cambio.

En este efecto el sector industrial determina nuevas modalidades profesionales motivando a que los centros de enseñanza modifiquen sus cuadros tradicionales de trabajo para hacerle frente a la nueva demanda de profesiones que se necesitarían para trabajar sus procesos. Pero, al amparo de esta disyuntiva, las modificaciones deben advertirse como elementos de anticipación y de mejora. No sería posible una promoción vocacional, sin el sustento integral de todo el proceso. Esto significa que el cambio reflejado en la generación de nuevas profesiones no debe darse en el aula de la institución de educación superior. Tampoco puede validarse que las nuevas ramas profesionales tendrán éxito con el solo hecho de egresar los nuevos perfiles demandados por la industria.

Muy al contrario, el paradigma de la “vocación necesaria” no será alimentado con un perfil de egreso simple y llano. Debe, primeramente, constatarse que la vocación técnica y profesional ha sido el inicio de un largo camino en la expectativa de vida del nuevo profesionista; lo que en el sector aeroespacial es altamente valorado a razón de la inmersión en la labor de investigación y desarrollo. También debe alimentarse el sentido de evolución en la misión vocacional, de manera tal que, el gusto y el deseo por alguna carrera profesional en la rama aeroespacial, sea producto de un largo anhelo alimentado desde la niñez o desde la adolescencia.

En estas etapas iniciales de la vida, el ser humano se llena del sublime sentimiento del idealismo, lo que nos permite figurar escenarios idóneos de desempeño. Es en estas etapas de la vida cuando las imágenes de lo anhelado marcan los espíritus innovadores, los que al amparo de un medio ambiente estimulador, pueden lograr niveles de desempeño muy por alto de las promediadas acciones diarias. De esta manera, el despertar vocaciones en cualquier campo de la actividad humana, suele ser una actividad de estímulo a la imaginación, fuera de límites y con la premura de que tiene que hacerse tal o cual trabajo; ya que se tiene predestinado una meta, un logro pendiente con la vida misma.

Afortunadamente en el sector aeroespacial ya se ha empezado a trabajar en el desarrollo de perfiles terminales, pero falta aun mucho para lograr cada vez mejores cuadros de trabajo para un sector industrial de tan alto celo. Estos perfiles terminales deben completarse con una visión más amplia acerca del sector al que pretenden ingresar a ejercer sus profesiones.

Deben conocer el microcosmos en el que se desenvuelven grandes proyectos y decisiones de alto costo tecnológico, económico, social y político. Sabedores de la susceptibilidad que el sector adhiere a sus esquemas de negocios, se vuelve imposible alejarlo de las consecuencias potenciales fuera del orden técnico. Incluso hoy en día, ciencias como la economía, antropología, psicología y hasta la filosofía, han estado tomado parte de la formación de cuadros para la industria aeroespacial.

Lo anterior no es sino el reflejo de los nuevos tiempos, en los que las profesiones no deben alejarse de su cometido social. Finalmente, siguen siendo seres humanos los que toman las decisiones de negocios y quienes utilizan, gozan, sufren y consumen los adelantos técnicos que el sector genera. Entonces, ¿porque alejar una complicada rama tecnológica del universo social?.

Si bien esta interrogante abre nuevos caminos de reflexión, no debe quedar la menor duda de que el sector está expandiéndose y que pronto será prioritario crear los nuevos cuadros de trabajo que le hagan frente a las nuevas realidades ya planteadas. El sector se encuentra en la cúspide de un nuevo ciclo de crecimiento alimentado por la expectativa de mercado y ahora, como región económica podremos ser protagonistas.

1.4.3.- Panorama de la industria aeroespacial en México¹¹

No obstante el creciente desarrollo de la industria aeroespacial en nuestro país, todavía se carece de estudios y cifras exactas al respecto, así como de políticas y estímulos específicos para el desarrollo del sector. Inclusive, los requerimientos de formación y educación de recursos humanos, aun permanecen fuera de la oferta educativa actual.

De lo anterior se han hecho diversos estudios, siendo el de la agencia gubernamental Producen, el que reconoce que es “impreciso determinar un tamaño o lista exhaustiva” y es difícil definir el límite de lo que constituye esta industria, por que cuando se establece se generan una serie de servicios y actividades de talleres y proveedores locales, cuya actividad principal no es aeroespacial, sino otras actividades, por lo que atiende a este sector de manera marginal.

Así mismo, no cuentan con el conocimiento técnico y regulatorio requerido (*cfr.* Producen, 2006:100). En tal sentido, no se puede determinar si constituyen o no parte del proceso aeroespacial, y es también impreciso definirlo como *cluster*. No obstante, México se constituye en territorio estratégico para industrias aeroespaciales europeas, estadounidenses y canadienses, que a criterio de los expertos experimentará un gran despegue en los próximos años, sobre todo una vez que México obtuvo la autorización para la certificación BASA de la U.S. Federal Aviation Agency.

¹¹ Adaptado de Alfredo Hualde y Jorge Carrillo, *La industria aeroespacial en Baja California*, COLEF, 2007

Según Derbez García, de la Universidad de León,

*En México la industria aeronáutica ha presentado un alto potencial de expansión, con 192 empresas dedicadas directamente a la manufactura de partes para aeronaves que son exportadas principalmente a los Estados Unidos y, que en conjunto, emplean a más de 10 mil 500 trabajadores, en su mayoría altamente especializados (2007:8).*¹²

Otras fuentes señalan que actual emplean acerca de 16,500 trabajadores directos, con un ingreso por exportaciones al finalizar 2007 de 600 millones de dólares y con una inversión de federal en programas académicos que se aproxima a los 50 millones de dólares, según declaraciones de Eduardo Solís (Revista *Mexiconow*, 2007).

Estas industrias se ubican en 13 estados, de los cuales Baja California cuenta con 31 por ciento. Las actividades principales que realizan estas industrias realizan son: “1) componentes para maquinaria, 2) arneses y cables, 3) componentes para sistemas de aterrizaje, 4) inyección plástica, 5) intercambiadores de calor, 6) equipo de precisión, 7) reparación de superficies de sustentación, 8) sistema de audio y vídeo, 9) componentes electrónicos y 10) interiores” (Producen, 2006:100), de las que 96 se dedican a la manufactura, 13 a la ingeniería y el diseño, y el 15 al mantenimiento.

En este sentido, el desarrollo de la industria aeroespacial refleja la tendencia mundial: las actividades de menor valor agregado se desarrollan en los países periféricos y la industria de primer nivel en los centros de operación de las grandes empresas: Estados Unidos y Europa. México ha experimentado un crecimiento anual promedio de 14 por ciento, que se duplicó en 10 años, 1995 y 2005.

Las exportaciones de México a Estados Unidos. En este sector, ofrecen un campo en crecimiento que es significativo, pero son bajas en comparación con la demanda. En 2004 Estados Unidos importó en partes aeroespaciales aproximadamente 25 mil millones de dólares, en los que México participó con 0.4 por ciento (Galván y Charvel, 2005), muy por debajo de Brasil, Israel, Japón e Italia.

De otro lado, México no cuenta con un mercado interno sólido, puesto que la compra de flota aviación en México no cree y se opera, en gran número, con aviones rentados (de Estados Unidos y Europa). En 2005, la flota llegaba a 7,172 unidades, de las cuales 75 por ciento eran privadas (Producen, 2006:105). El aumento ha sido de poco más de 1500 unidades desde 1989.

De otro lado, el éxito de los aviones de bajo costo y su demanda urgente en América Latina, el incremento de aerolíneas que empiezan operaciones en México y la mayor accesibilidad de lo costos del transportes aéreo en México ofrecen al sector aeroespacial mexicano oportunidades de despegue industrial a bajos costos (Galván y Charvel, 2005). Se espera también un proceso de eliminación de las regulaciones excesiva, que desincentiva las inversiones y afecta la competitividad, criterio de los ejecutivos y empresarios de las empresas (Delvar Higuera, 2006).

¹² Cfr. Ana Fabiola Ramos Castillo, “en total la industria aeronáutica del país emplea 10,500 trabajadores en 109 empresas”, en *Revista Protocolo*, 2006 (http://www.protocolo.com.mx/articulos.php?id_sec=4&id_art=1585).

1.4.4.- Industria aeroespacial y el empleo en México

El empleo en la aviación comercial nacional se puede clasificar en: operativos, de mantenimiento, de sobrecargos y pilotos y administrativos. En México, en las aerolíneas nacionales la planilla de trabajadores fue de 23,812 en 2005. De ellos, 45 por ciento era personal administrativo, 13 por ciento de mantenimiento, 17.5 por ciento de sobrecargos, 12.4 por ciento de pilotos y 12 por ciento personal de operaciones, con un crecimiento promedio en la última década de 1.5 por ciento (Producen, 2006:107).

En la industria aeroespacial el personal puede clasificarse como: personal técnico de mantenimiento, personal de vuelo y personal de manufactura. Estos trabajadores requieren especialidades que deben cumplir certificaciones y permisos de operación, que le dan un sentido especial y diferente a otros trabajadores. Para este estudio, es importante conocer las características y formación de los trabajadores de mantenimiento y manufactura, que se describen a continuación.

Personal de manufactura y aseguramiento de calidad

No existe en ninguna parte del mundo licencias para este tipo de personal, pero hay una reglamentación que estipula requisitos para obtener una licencia para el personal que se encarga de la inspección, supervisión y aseguramiento de la calidad de los productos aeronáuticos. En el caso de mexicano, estos requisitos se establecen por la norma NOM-021/5-SCT3-2001, que establece el Manual de Control de Producción.

Personal de mantenimiento y reparación

Son recursos humanos calificados, en los cuales México tiene limitaciones que es necesario desarrollar para que el país alcance mayor participación en la industria aeroespacial (Producen, 2006:112). No obstante, el número de talleres en esta áreas e han triplicado, pasando de 84 en 1989 a 260 en 2005, con un promedio de crecimiento anual de 7 por ciento. Sin embargo, solamente 18 de ellos tienen la certificación para dar el servicio a aeronaves extranjeras,¹³ por cuanto la certificación mexicana no sirve para realizar el trabajo en el mercado internacional, sobre todo en el norteamericano. Estas actividades se distribuyen en:

a. *Mantenimiento en línea:* Se realiza diariamente durante la operación de la aeronave y consiste en la inspección general de las condiciones físicas del avión y sus sistemas.

b. *Mantenimiento Menor:* Se realiza al cumplirse cierto número de horas de vuelo y se aplica en determinados sistemas y componentes del avión, a recomendación del fabricante, para garantizar las condiciones óptimas de aeronavegabilidad de los componentes y aeronaves. Estas acciones cubren ajustes de banco, calibraciones y pruebas funcionales. No incluyen el desarmado ni el reemplazo de subcomponentes.

c. *Mantenimiento Mayor:* Se realiza cuando se ha cumplido un determinado número de horas de vuelo programadas, efectúan inspecciones de todo tipo: desarmado y reemplazo de componentes, subcomponentes, sistemas o

¹³ “De los 260, sólo 16 talleres están certificados para dar servicio a aeronaves y/o componentes extranjeros con matrícula americana y mexicana; sólo un taller tiene certificación mexicana y francesa; y sólo un taller cuenta con la certificación mexicana, americana y de la Unión Europea” (Producen, 2006:112).

elementos de sistemas que no cumplan con los requisitos de desgaste, seguridad o funcionalidad. Se aplican tanto en las aeronaves en su totalidad como en cada uno de los componentes y sistemas que en ellas se encuentran.

d. Alteración: es la modificación de una parte del avión, excepto de la estructura principal. Por ejemplo, una remodelación de interiores o la colocación de algún equipo o accesorio adicional.

e. Modificación. Son los cambios en la estructura principal del avión. Por ejemplo, convertir un avión de pasajeros en uno de carga.

En México son pocos los talleres que pueden ofrecer los servicios de mantenimiento menores, mayores, de alteración o modificación. Se necesita desde la certificación y capacitación hasta la implementación de talleres especializados que cuenten con todos los servicios. Esto representa un importante reto para la industria aeroespacial mexicana en el futuro cercano.

1.4.5.- La industria aeroespacial en las entidades federativas¹⁴

Baja California

La industria aeronáutica en Baja California ha alcanzado gran importancia en las últimas 2 décadas. Establecida hace 40 años, en la actualidad cuenta con el mayor número de plantas de México. En el caso específico de la industria aeronáutica, se tiene por objetivo orientar “la cadena productiva hacia procesos y productos de mayor valor agregado” (Producen, 2005:6). Existen 42 plantas que generan 12,200 empleos, de las que 18 grandes 14 medianas y las otras pequeñas y/o micro (*Siglo 21*, 2007);¹⁵ constituyen una industria que ha crecido significativamente en los últimos años.

El desarrollo aeroespacial se inicia en 1996 con el establecimiento de las empresas Rockwell Collins y Switch Luz. Desde entonces se ha sido asentando otras empresas, siendo posible identificar cuatro fases en términos del número de establecimientos: 1) en 1985 -1990 llegaron 8 empresas; 2) 6 en 1991-1995; 3) en 2000-2004, 11 y 4) en 2005-2006 cuatro (Producen, 2005:12). La importancia que ha alcanzado el sector ha despertado interés de las autoridades estatales y federales para apoyar su desarrollo, así como el interés de nuevas empresas que se están estableciendo en la entidad federativa en los últimos 2 años. En un estudio de Producen de 2005 se encontró que 39 de esas empresas son extranjeras, cuyas matrices se localizan en California. Así mismo, que sus clientes principales son, en orden de importancia “Boeing, el departamento de Defensa de los Estados Unidos, Airbus, Bombardier, Embrear, Cessna y General Dynamic...” (Producen, 2005:13).

El despegue de esta industria en Baja California se debe a 4 factores: 1) la cercanía geográfica con Estados Unidos, especialmente con la costa oeste del país, donde se ubica gran parte de la industria aeroespacial; 2) la política de desarrollo industrial del Estado, que busca el desarrollo de un *cluster* aeroespacial; 3) la ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico, que ofrece incentivos a las empresas y 4) la

¹⁴ La descripción de las experiencias de los diferentes estados está hecha a partir de la información del estudio de Producen (2006).

¹⁵ Entrevista con un consultor del Centro de Inteligencia Estratégica Producen.

disponibilidad de ejecutivos especializados en el sector aeroespacial, tanto en el gobierno estatal como el sector privado, cuyo interés ha generado importantes avances.

La distribución espacial de las empresas en el período 2005-2006 es la siguiente: Tijuana tiene 20 plantas (que representan 48% del total de plantas localizadas en el estado) con 5,396 empleos (44%); Mexicali, 15 plantas (36%), con 5,929 empleos (49%); Ensenada, 3 plantas (7%), con 344 empleos (3%) y Tecate, 4 plantas (10%) con 535 empleos (4%) (Producen, 2005:9). De estas empresas, las medianas y grandes están ubicadas principalmente en Tijuana y Mexicali y las pequeñas y micro en Tecate y Ensenada, cuyas actividades específicas son:

Con relación al proceso de producción y a los insumos, los más usados son: acero, kevlar, fibra de carbón, hule, aluminio, fibra de vidrio y titanio. Los productos manufacturados son: cobijas aislantes para fuselaje de aeronaves; moldeo de hule negro para empaques, sellos, tambores; aparatos y sistemas electrónicos; intercambiadores de calor, radiadores, turbinas y compresores para avión; diversas partes de turbina de avión; diseño de interiores para cabinas de pasajeros; herramientas de precisión y piezas metálicas para avión (Producen, 2005:14).

Entre 40 y 50 por ciento de estos productos se dirigen a aviones que están en la fase de madurez, 30 a 35 por ciento para aviones en fase de crecimiento y de 5 a 10 por ciento para aviones en fase de envejecimiento, y sólo de 5 a 10 por ciento son productos novedosos en la industria (Producen, 2005:16).

El gran número de empresas aeroespaciales y la diversidad de servicios que ofrecen hacen de Baja California una de las áreas más dinámicas del sector y con gran potencial para el desarrollo de la industria. En ella se combinan las fuerzas de la empresa privada, la cercanía a Estados Unidos y los incentivos del gobierno mexicano tanto en el estado como en el ámbito federal para las empresas que invierten en el país. Esta situación a generado un polo de atracción que ha venido creciendo en los últimos 2 años; así, en los que va de laño se han iniciado nuevos proyectos aeroespaciales.

Entre ellos, el establecimiento del Centro de Investigación y Tecnología de Honeywell Aerospace Mexicali, inaugurado por el director ejecutivo de la Honeywell Dave Cote, donde se probará e integrará tecnologías que ayuden en la reducción del consumo de combustible e incrementan la confiabilidad de los aviones, destacando simulaciones a gran escala de varios sistemas de avión que permitan a los ingenieros evaluar el desempeño de diferentes configuraciones en un solo entorno (...) y también probará nuevas tecnologías para aviones equipados con tecnología eléctrica (*siglo 21*, 2007).

Goodrich Aerostructures, de Estados Unidos, inició en agosto la construcción de una planta de ensamble de estructuras para avión en Mexicali, Baja California, en la que invertirá 92.5 millones de dólares, planta que (...) generará 219 empleos directos y estará dedicada al ensamble de un sistema de protección de las turbinas denominado 'nacelle', para aviones 787 y 350 de la compañía Airbus" (*El Universal*, 2007; *Siglo 21*, 2007). Esta planta comenzará a operar en 2008 y contratará a mexicanos en el ramo de diseño aeroespacial. Con esta empresa sumarán 6 las nuevas plantas establecidas en Baja California y 48 en el sector.

Querétaro

En 2004, la empresa Bombardier (de origen canadiense) decidió trasladar su planta de Belfast, en Irlanda, a México, y eligió para hacerlo la ciudad de Querétaro (Mexiconow, 2007:18). Los factores condicionantes para que la empresa se haya establecido en Querétaro son: la infraestructura aérea y de servicios técnicos básicos, la existencia de sectores dedicados a otras actividades (industria automotriz o electrodomésticos, por ejemplo) y los incentivos del gobierno local.

Esta planta, cuyas primeras operaciones de manufactura empezaron en 2006, trabaja con 100 empleados calificados y 100 estudiantes y con una proyección de empleo para fines de 2007 de 600 empleados (EFE, agosto de 2006). Actualmente produce arneses electrónicos para la industria aeronáutica y piezas estructurales para aeronaves,¹⁶ con la mira de convertirse en 10 años en una planta de fabricación de componentes mayores (alas, empenajes y fuselaje de avión), y proyecta construir un avión completo hacia 2012 (Mexiconow, 2007:18).

La operación de Querétaro ha generado una de las mayores expectativas para desarrollar una industria aeroespacial en México. Sin embargo, depende tanto de la propia dinámica y competitividad del país como de la disponibilidad en México de mano de obra calificada en el mediano plazo y de la propia estrategia operacional de la empresa, cuya mayor manufactura actual está en Estados Unidos y Canadá.

Otro proyecto importante es el anunciado por el gobierno mexicano y Aernnova Aerospace de España de invertir 134 mil millones de dólares en la construcción de una planta en Querétaro, la que tendrá 2 fases; la primera se invertirán 84 millones de dólares en un período de 5 años, creando 1,070 empleos (810 operarios especializados y 260 técnicos, ingenieros y directivos).

La nave industrial por construirse será de 20 mil metros cuadrados y en ella se producirán componentes aeronáuticos y armarán estructuras para Airbus, Boeing, Bombardier, Eads, Eurocopter y Sikorsky.

En la segunda fase se instalará una planta para fabricar fibra de carbón y se pondrá en funcionamiento un centro de ingeniería para diseño de estructuras y sistemas aeronáuticos, con una generación de 554 empleos. Así mismo, la empresa tiene un proyecto de formación y capacitación en España y Querétaro en convenio con la Universidad Tecnológica, que en más de un 50 por ciento se realizará en centros españoles por seis meses (Efecom, 2007).

Es preciso también señalar que en Querétaro ya existían 3 compañías dedicadas al sector aeroespacial -Industria de Turborreactores (ITR9, Messier Seviches y Outsourcing Engineering Service- y dos instituciones de investigación: el Centro de Investigación Científica y tecnológica de Querétaro (Ciateq) y el Centro de ingeniería Avanzada en Turbomáquinas de General Electric (GE-CIAT). También el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, sede centro, creó en el Campus Querétaro el Centro de Diseño e Innovación Aeronáutica (Cedia), para formar y capacitar recursos humanos para la industria aeronáutica.

¹⁶ Incluye el fuselaje para pequeñas naves tipo Challenger 850, control de mando, elevadores y otros estabilizadores horizontales

Chihuahua

En el último año (2007), Chihuahua cuenta con 11 empresas importantes en el sector aeroespacial, tres de ellas recién instaladas y en donde los principales productos a elaborar son arneses y placas metálicas, botes de evacuación y tanques de gasolina para aeronaves, ensamblajes electrónicos, termógrafos, equipos de radiofrecuencia, sistema de encendido de motores, así como partes especializadas de turbinas, tales como estructuras, componentes estáticos, impulsores, navajas y engranes.

Chihuahua está siendo nido de la industria aeroespacial en nuestro país arrancando en 1990 con Aerotec, quien fabricaba cableados para la industria militar. En 1998 cambia de nombre por Labinal, y en el 2000 se une al grupo europeo SNECMA y en 2005 es fusionada al grupo Safran. Para entonces su cartera de clientes se había ampliado considerablemente gracias al haber demostrado contar con la mano de obra calificada: Esto le permitió transferir toda la operación de su planta filial en Texas.

Es preciso indicar que Labinal de Chihuahua construye el sistema de cableado eléctrico (arneses) del avión más grande del mundo, el A380 de Airbus, y en sus cuatro plantas fabrican arneses para las firmas de Candair, Airbus, Bombardier, Lockheed Martín y Boeing; lo que indica el gran avance de la industria de cableado eléctrico para aeronaves en esta entidad. En 2005, Cessna firmó un contrato con Textron Inc. y en septiembre de 2006 inauguró en Chihuahua una fábrica para fabricar partes metálicas y eléctricas, con la perspectiva de que en el futuro se fabriquen por entero aeronaves en la entidad.

El gobierno de esta entidad, así como las instituciones académicas y los organismos empresariales, han unido esfuerzos para realizar programas de capacitación y adiestramiento de alumnos en los niveles profesional y técnico. En sus relaciones internacionales para potenciar el sector aeroespacial, han establecido contacto con instituciones y empresas en Nuevo México, donde también radican importantes empresas del sector, dedicadas al ámbito militar.

Sonora

En Sonora la industria se desarrolla desde 1999, a partir del proyecto Empalme-Guaymas cuando una de las empresas ya instaladas logró un contrato con la primera firma del giro aeroespacial en el estado, lo que produjo un efecto multiplicador que no ha dejado de crecer. De esta forma, hasta 2006, se han instalado en el estado 14 empresas del sector aeroespacial, y la región de Guaymas-Empalme representa un 20 por ciento de todas las empresas del giro en el país; en las que se producen componentes para aviones comerciales y militares. En la actualidad operan 20 empresas en el estado, las que en conjunto producen componentes de turbina, partes de motor, sensores, sistemas hidráulicos y neumáticos, anillos para turbinas, arneses y componentes. Además, medidores de combustible, sistemas de frenos, válvulas, sistemas de seguridad, maquinados de precisión y plásticos de moldeo.

Nuevo León

En Nuevo León, la empresa regiomontana Frisa es la pionera en la industria aeroespacial en el estado y se dedica a la fabricación de forjas y aros. En 2004, producto de la promoción industrial en el exterior, se logró el establecimiento de Termal Processing, donde se fabrican platinados. Con el auge en las inversiones de este

sector, el Gobierno del Estado creó en ese mismo año el Consejo Ciudadano Asesor en Materia Aeroespacial con el propósito de promover el desarrollo del sector. Este consejo inició con representantes de varias de las empresa ya establecidas, así como con representantes de las instituciones educativas y organismos gubernamentales de promoción industrial y de investigación técnica y científica.

Los resultados de este proceso para afianzar las acciones de impulso a la industria aeroespacial en la entidad se desconocen, sin embargo, es manifiesta la preocupación del gobierno estatal por convertir a Nuevo León en un estado con potencial aeroespacial.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1.- La ciudad y su “momento” aeroespacial

Como se ha podido constatar, la migración de la inversión aeroespacial hacia diversos países y de manera importante hacia México, ha logrado una mayor atención a las aplicaciones de la nueva tecnología, generando a su vez, nuevas exigencias operativas que impulsaban nuevos adelantos y nuevos alcances en la producción integral de aeronaves. De manera conjunta, estas exigencias operativas del sector presionan a las ciudades que buscan este tipo de empresas, propiciando que, las ciudades adecuen la infraestructura local, la base educativa regional, los lineamientos gubernamentales y en ocasiones, hasta la política pública de fomento industrial.

En este escenario la MC acerca el potencial de atracción industrial que la localidad ofrece al sector aeroespacial, al presentar la imagen y la identidad de una ciudad susceptible de radicar una nueva inversión en este sector industrial. Ante la creciente necesidad de ampliar las oportunidades de progreso en una determinada localidad, el nivel de MC fomenta un nuevo tipo de promoción, de manera tal que los inversionistas del sector sean atraídos. Con este proceso la localidad en cuestión logra ser considerada por un sector de inversionistas de muy alta especificidad.

Una vez obtenida la inversión en la localidad, una serie de eventos empiezan a suscitarse en el ámbito ciudadano. Los hechos están más que evidentes y los logros son cada vez más altos en el desempeño de la nueva generación aeroespacial que la ciudad empieza a gestar. Hoy en día las tareas de investigación alcanzan nuevas metas y logros del conocimiento, desde los proyectos de ensayo y error, hasta los complicados protocolos que se aplican a bordo de la Estación Espacial Internacional. Todos estos avances han sido alimentados por esa generación aeroespacial, la que ha identificado nuevos instrumentos y herramientas para la investigación; lo que necesariamente da como resultado alcances y beneficios para toda la humanidad.

Con lo anterior queda demostrado que el impulso hacia la investigación es el aliciente primordial de la nueva generación aeroespacial, por lo que las regiones que inicien esta actividad están ante la gran oportunidad de abrir la ventana de la investigación mediante el estímulo permanente hacia nuevos protocolos, la apertura hacia nuevos conceptos y la confianza y credibilidad hacia ideas que estén fuera del paradigma convencional. Si existe una actividad que permanentemente rompe paradigmas es precisamente la actividad aeroespacial.

Con este último elemento, la nueva generación aeroespacial se adentra a la integración y al logro de mejores ideas lo que en principio apertura más posibilidades de intercambio y de mejora de los protocolos de investigación. De esta manera los nuevos investigadores se acercan a cuadros de desempeño cada vez mejores, lo que fomenta la generación de conocimiento y la consolidación de una generación que aporte al futuro de la comunidad.

Lo anterior nos conduce a hablar del “momento aeroespacial”, esto es, la identificación de esas grandes oportunidades que están por enfrente de nuestras ciudades en su transformación industrial, territorial, social y económica. De hecho el sustantivo “momento” infiere en sus definiciones el hallazgo de la oportunidad, incluso de manera adherida. En el caso de la inversión aeroespacial y las estrategias promocionales que pueden derivarse de la MC, pueden generar un binomio de oportunidad sin precedentes y que, si se logra la consolidación proyectada, transformará en mucho la estructura de nuestras ciudades y por supuesto la composición de la población.

Se vuelve oportuno así, establecer que los trabajos en la consolidación de las operaciones de la inversión aeroespacial ya instalada en las diversas entidades de México, ha estado logrando sus objetivos y ha allanado el camino para hacer que el agrupamiento especializado del sector logre una consolidación territorial más oportuna. De esta manera todos los esfuerzos realizados en la labor promocional para la atracción industrial del sector han logrado éxito, precisamente por lo oportuno de sus aplicaciones y por la identificación del momento y de la oportunidad que en este momento brinda el mercado mundial, que hace de nuestra entidad una región con oportunidades insospechadas dentro del sector aeroespacial.

Estos momentos en que la inversión puede pasar al desahogo operativo y encaminarse hacia la consolidación y la innovación; lo que permita transformar nuestros iniciales centros de manufactura en novedosos centros de diseño y ensayo; donde las aplicaciones tecnológicas lleven una importante aportación de la ingeniería local con todo el bagaje de la ingeniería global. Lograr esto implica el acercamiento pormenorizado a todos los aspectos de la transformación comunitaria para que el momento aeroespacial se convierta en beneficio y progreso.

Sin una adecuada fijación en la identificación del “momento” la oportunidad de inicio puede ser muy volátil y esfumarse rápidamente de nuestro alcance o peor aún, ser víctima de la caza de otros interesados en lo mismo. Esto determina que la oportunidad presentada por el “momento” no debe soslayarse ni arrinconarse sin la debida atención y donde la aplicación de la MC podría tener resultados positivos para la colectividad en general.

Muchos son los “momentos” que el sector aeroespacial brinda a nuestro país y aunque algunos ya se ha alejado de nuestro alcance, otros están presentes y con un adecuado trabajo de IMC, el “momento” adquiere una naturaleza más apegada al principio físico del momento cinético, ya que tendríamos una cantidad de movimiento diferenciada con respecto a un punto y que transformaríamos en la mayor oportunidad de negocios con respecto a la actual si se genera la circunstancia aportada por el “momento” ya identificado como una oportunidad de progreso social.

2.2.- Las ciudades serán el nuevo concepto de desarrollo económico

El incremento de la población mundial y el desarrollo de mecanismos de control sobre la inhóspita naturaleza han estimulado la concentración de núcleos de población que extienden sus redes de influencia sobre todos los aspectos de su región. De alguna

manera, la presión del desarrollo económico ha perfilado que sean las ciudades los puntos de concentración de mercado más susceptibles de recepción de inversiones.

En esta tesitura, las ciudades han desarrollado estrategias y mecanismos de atracción de inversión para sustentar el crecimiento de su población, en un afán de proveer sustento, desarrollo y oportunidades de progreso para su población. A este fenómeno de concentración en el ámbito social, político y económico, ha de sumarse el fenómeno de concentración de capital intelectual y, con este elemento, las ciudades catapultan sus atributos hacia la competitividad.

En este sentido, el patrón de competitividad se transforma en un activo que permite aventajar sobre otras ciudades en el mundo. Este último elemento es precisamente el punto de partida para la ventaja competitiva que las empresas buscan en sus decisiones de localización de inversiones. Michael Porter (1991) afirma que el objetivo del gobierno debe radicar en crear un entorno en el que las empresas pueden aumentar sus ventajas competitivas¹⁷. Este elemento está definido por la coordinación de las actividades empresariales de una misma fuente pero en diferentes centros de costos, por lo que el conocimiento generado por la práctica permanente de operaciones, estimula el diseño de procesos productivos de alto valor agregado. En este esquema de proceso económico el rol de las ciudades será determinante, al concentrarse la población mundial en ciudades donde se estimulen las oportunidades de progreso.

En el escenario de desarrollo económico del siglo XXI, las ciudades representarán la razón ciudadana, es decir, la conciencia y el estímulo necesarios para hacer de “su ciudad” el mejor lugar para vivir y progresar. Leyendas de ventas podrían sobrar para que una ciudad se promoviera como la mejor opción para tal o cual industria, pero los verdaderos elementos de decisión estarán determinados por las opciones y oportunidades que en conjunto, los atributos de la ciudad generen como gancho de venta.

Este conjunto de atributos representan la oferta competitiva que la ciudad ofrece a los nuevos inversionistas y con dicha oferta se pretende atraer la inversión. Aquí es importante considerar que las ciudades no serán atractivas por ser bonitas o feas (atributo relativo), sino por ser competitivas o no competitivas (atributo cualitativo-absoluto) y representativas de ventajas, en que la inversión empresarial susceptible de ser atraída a su espacio geográfico, pudiese aprovecharse para incrementar su presencia de negocios y, si es posible, avanzar por encima de su competencia dada dicha ventaja.

Idealmente ese espacio geográfico se transforma en un centro de competitividad dentro de la esfera de negocios para los que está perfilado. Aquí es de reconocerse que no todos los sectores económicos son susceptibles de colocarse en cualquier ciudad del mundo. El trabajo en el diseño y estímulo de agrupamientos, cobra aquí papel predominante. Si en este proceso de decisiones de inversión se añade un adecuado proceso de análisis sobre las ventajas competitivas de la ubicación geográfica; el conjunto de atributos cualitativo-absolutos estimularán la consolidación de determinado agrupamiento industrial o de servicios, haciendo a un lado la simple atracción por

¹⁷ Porter Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires 1991, pag. 764

ventaja comparativa de costo y transformándola en ventaja competitiva por diferenciación. De esta manera, las empresas que integren un agrupamiento determinado en su entorno geográfico, alcanzarán el éxito competitivo tras afinar sus ventajas competitivas mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior sustentados por procesos productivos altamente eficientes, incidiendo directamente en un incremento en la productividad.

De esa forma, perfilar las ciudades como centros de competitividad será una prioridad y la coyuntura económica presionará hacia las estrategias para la atracción de inversiones; actividad ésta que no será opcional, se transformará en una acción imperativa, ya que de lo contrario se perderían oportunidades de progreso para la población y, en general, para la estructura de la comunidad, perdiendo espacios para la profesionalización de su fuerza laboral y limitando la creación de infraestructura, encerrando a la ciudad en el ostracismo competitivo y alejándola de las oportunidades de progreso. Contrario a esta limitación, las ciudades deben asumir una personalidad dinámica y representativa para transformarse en opciones atractivas para los sectores económicos en los que está perfilada.

Con el transcurso de los años y la aparición de los nuevos fenómenos económicos de finales del siglo pasado, el modelo de atracción de desarrollo económico cimentado en la simple atracción industrial por conducto del portafolio de estímulos fiscales; fue sacudido bruscamente. Todas las regiones actúan con cierto apremio para la generación de riqueza (ya que no todas tienen la misma urgencia) empezaron a identificar el necesario redimensionamiento de sus esquemas promocionales. De esa manera surgieron los populares esquemas de estímulo fiscal y los paquetes de incentivos, para luego completarse con la enorme tarea del equipamiento en infraestructura.

Cuando la mayoría de las regiones del mundo llegaron al mismo nivel de oferta, la naciente demanda de espacios fue atraída ahora por la conexión de los recursos humanos lo que orilló a la integración de la oferta educativa y a los programas de vinculación y desarrollo profesional de los cuadros de trabajo. Finalmente y con el devenir de los años, nuevamente se alcanzó el mismo nivel de oferta obligando a encontrar elementos de diferenciación para la atracción de inversión.

En ese proceso de creación de negocios desde fuera, es muy común figurar que los inversionistas decidirían su inversión con el sólo hecho de las ventajas antes planteadas. Sin embargo una nueva variable aparece en el mercado y debe ser considerada en toda política pública de desarrollo económico: la función endógena. Este término refiere a toda la conexión interna que la región o ciudad establece para presentarse como un sitio propicio para el desarrollo de determinada actividad, en virtud de los mecanismos que favorezcan el crecimiento económico y el cambio estructural de las ciudades y regiones en cuestión.

De esta forma se orienta la atención en cuestiones como la organización de los sistemas productivos locales, el aprendizaje y la difusión de las innovaciones, la cultura y los valores derivados del entorno territorial así como la extensión geográfica y estructura urbana. Con lo anterior se pretende establecer que el desarrollo económico

ya no dependerá solo de lo que de afuera ingrese, sino que se vuelve el resultado de las variables que en lo interno la comunidad ofrezca en conjunto.

En este nuevo modelo de desarrollo económico, el elemento sustentante es que todas las ciudades y territorios cuenten con un conjunto de recursos que apunten a su nivel atracción industrial, más allá de la ventaja financiera que representen. Estos recursos están representados por la estructura institucional de su gobierno, las redes de la sociedad civil, los modelos educativos practicantes en su entorno y por supuesto el valor de “actitud” hacia determinado giro de inversión.

Todos ellos constituyen un potencial de desarrollo y si se carece de estos recursos y la decisión está cimentada tan solo en la variable financiera, la inversión podría representar una desventaja en costos indirectos en el mediano plazo. Al nivel local se detecta que la dotación de una determinada estructura productiva, mercado de trabajo, capacidad empresarial y bases de conocimiento, deben estar sintonizados con el sistema social y político así como con la tradición y cultura sobre los que se articulan los procesos de desarrollo económico.

En virtud de lo anterior, el corporativo prospecto podría definir el potencial para la creación de su cadena de proveeduría, el desarrollo de su personal, la posible expansión de sus líneas y hasta un costeo más pormenorizado de la operación. De esta manera el propio corporativo centra su operatividad desde la perspectiva de una función endógena, debido a que desde su interior origina todas las tareas de influencia en el desempeño de sus inversiones. Mediante este enfoque, se podría determinar si la capacidad de absorción de mano de obra no rebotará en rotación o ausentismo que merman la competitividad corporativa. Además de lo anterior los elementos de desarrollo económico, derivados de la función endógena del corporativo industrial, también debieran propiciar el crecimiento ordenado de las localidades, evitando al anarquía urbana y sus reacciones colaterales.

De la misma manera, es necesario observar que el desarrollo económico debe partir de un arreglo interno, es decir, de la base endógena; donde la ciudad y sus actores potencialicen un concepto nuevo y de influencia para crear imagen y sentido a su concepto de ciudad. Asimismo el potencial económico local influye positivamente con el aporte dado por la participación de las instituciones y redes sociales que la ciudad o territorio (en un sistema de ciudades) logren conjuntar. Este razonamiento propicia un intercambio de valor agregado permanente que estimula la competitividad y la mejora, ambos elementos de sumo atractivo para los corporativos internacionales.

Se aprecia entonces que este nuevo modelo de desarrollo económico obedece a una nueva visión territorial de los procesos de crecimiento y cambio estructural; considerando al espacio no sólo como mero soporte físico de las actividades económicas, sino que es un agente de transformación social. En este proceso la organización productiva, las estructuras familiares y las tradiciones locales, la estructura social y cultural, así como los códigos de la población; condicionan los procesos de desarrollo local, favorecen o limitan la dinámica económica e influyen en la determinación de la senda específica de integración económica con la consolidación de los agrupamientos industriales y de servicios, susceptibles de radicarse en su territorio.

Sassen (2000)¹⁸ lo denomina *el proceso clave*, el cual transforma las bases tradicionales de la ciudad e induce el cambio hacia una nueva economía de servicios, lo que a su vez, transforma el perfil de la ciudad en su conjunto.

Quizás no se haya llegado a comprender el inevitable y necesario cambio que las ciudades han de experimentar para poseer la verdadera clasificación de ciudades para la vida. Dentro de la convivencia cotidiana y el diario ajetreo del devenir de sus habitantes, una ciudad que busca desarrollo industrial debe apalancarse en la conciencia de sus habitantes (o en la gran mayoría) y fomentar que el total de la comunidad se adhiera a un gran proyecto de desarrollo sustentable. Así, la formación técnica, la infraestructura, las políticas públicas y todo aquello que implique un ingrediente al desarrollo, tiene que ser concentrado en conceptos cohesionados para lograr una idea única de la ciudad que se quiere lograr.

Los distintos proyectos de ciudad que conciben los grupos líderes de opinión de una comunidad en ocasiones hacen parecer una imagen de ciudad muy dispersa a lo que llamaríamos “proyecto común”. Si bien las intenciones de progreso se reflejan en cada buena acción; la realidad antepone un razonamiento muy pragmático: la diferencia. De esa manera los grupos sociales crean diferentes ciudades de una misma ciudad. Efectivamente y por ilógico que parezca, en realidad cada núcleo urbano está tan disperso en su concepto por lo que resultaría difícil tratar de describirlo hacia un posicionamiento determinado y único.

Asimismo si este posicionamiento se encuentra –precisamente- indeterminado, el concepto de ciudad será poco claro para los grupos de interés que se pretenda captar y el razonamiento de atracción industrial será debilitado. Si esta situación se traslada hacia los ejercicios de promoción económica, la resultante de atracción industrial sería de muy baja graduación. Esto resulta tanto como si viéramos el vector que se abre con los valores de imagen de ciudad y criterios de selección donde se obtuviera, como resultante esperada, el valor del posicionamiento. Sin embargo en la realidad los organismos de promoción económica pocas veces alcanzan tal grado de influencia como para convocar a toda la comunidad hacia un concepto de ciudad para el desarrollo.

La tarea no es fácil. Se trata de romper paradigmas, de diferenciar políticas, de buscar los mercados y de discriminar algunos. Hoy en día, la función de discriminar mercados pocas ciudades la atienden y prefieren ampliar sus ramas de promoción a todos los giros de inversión, olvidando que en el juego de la mercadotecnia de localidades, la diferenciación opera de similar manera que en la diferenciación de un refresco o de una prenda de vestir. Algo debe existir para que el consumidor final elija a uno por encima de las otras opciones. Con esta lógica la ciudad debe ser elegida por los inversionistas y concebirse por encima de otras ciudades opcionales para radicar inversiones. En este sentido, el abanico de inversiones pudiera ser tan ampliado como la ciudad quisiera. Sin embargo la ciudad debe centrar sus expectativas hacia lo que realmente le ofreciera ventajas con respecto a otras ciudades en el mundo.

¹⁸ Sassen Saskia, *Cities in a world economy*, Pine Forge Press, London 2000, pag. 60.

Por lo anterior, el posicionamiento de la ciudad es imprescindible. Es el mensaje de lo que la ciudad es capaz de hacer por la inversión que desea radicar. Es enviar un mensaje muy claro acerca de las ventajas que otras ciudades en el mundo no tienen y que esta ciudad sí; y de cómo las ofrece para acrecentar la ventaja del negocio objetivo. Todo recaerá en el posicionamiento y la manera en que este posicionamiento se interpreta como desarrollo.

Aunque tradicionalmente el desarrollo ha sido asumido con innumerables acepciones, lo que deriva hacia el desarrollo económico, se transforma en la raíz de todo progreso y en la conectividad para elevar los niveles de calidad de vida de la población en general. Con esa acepción se busca que el incipiente inicio de la maquiladora venga evolucionando hacia estratos de desarrollo que nos permitan aventajar a otras regiones del mundo en el concepto de progreso para la sociedad; y de cómo esa sociedad exhibe la mundo entero un compromiso de ciudad unificada, con una misión conjunta y una visión compartida.

Sólo de esta manera, las ciudades realmente podrían extender sus opciones de progreso hacia el conjunto de la población, sin dejar de entender que el compromiso de la población en general es, ante todo, conocer y a la vez promover su concepto de ciudad. Por eso, la ciudad debe ser posicionada desde los niveles básicos de la educación y con eso, lograr un compromiso de cuidarla, protegerla y, sobretodo, pensar siempre que hacer y como colaborar para que “mi ciudad” sea una marca de desarrollo económico. Finalmente en este nuevo modelo se amalgaman tres dimensiones del desarrollo: el desarrollo social, el desarrollo económico y el desarrollo sustentable. Si estas se presentan en la región el nivel de atracción industrial se consolida y el nivel de desarrollo colectivo verdaderamente podría alcanzarse.

2.3.- El *marketing* de las ciudades

Cuando referimos al concepto de *ciudad* es normal y aceptable figurarlo como una aglomeración física de edificios y gente. Pocas veces razonamos con respecto a las interconexiones sociales generadas en su interior y, apenas hoy en día, empezamos a calibrar su importancia en el fenómeno económico que una concentración urbana implica.

Está por demás referir que los cambios generados por la nueva coyuntura económica han propiciado la revisión puntual de los esquemas de gestión urbana y si contemplamos que finalmente las ciudades se consolidan como nodos de economía regional, la gestión del *marketing* de las ciudades, debe ser figurada y categorizada como agente coadyuvante en el proceso de administración de algunas de las actividades implícitas de la ciudad.

No puede soslayarse que los centros urbanos resisten los cambios o mejor dicho, se ajustan al cambio de manera lenta y, ante la carencia de programas gubernamentales centrados en el ajuste a los nuevos requerimientos coyunturales del entorno, el aprovechamiento de las oportunidades de mejora se desvanece.

Los grandes cambios socioeconómicos de finales del siglo XX, ligados a los procesos de reconversión industrial y globalización económica, han llevado también a las ciudades a tener que afrontar transformaciones de gran magnitud, y han puesto de manifiesto que la gestión de la ciudad centrada en los objetivos del clásico urbanismo y de la administración social del siglo XIX; donde la planificación urbanística es el eje principal de la actividad de la ciudad, no es suficiente para afrontar los grandes desafíos de creación de empleo, desarrollo económico y, en general, de creación de riqueza que tienen ante sí las ciudades del siglo XXI.

Las ciudades de hoy se enfrentan al hecho de tener que trabajar para incrementar el desarrollo económico, pero haciendo al mismo tiempo la ciudad más habitable y ofreciendo una mayor calidad de vida a los ciudadanos. Así mismo tienen que satisfacer los intereses de las empresas que desean instalarse en el entorno de la ciudad, los intereses de los potenciales inversionistas, de los visitantes que acuden a contemplar sus múltiples atractivos, o los de las personas que a diario acuden a trabajar a la ciudad.

En este marco, el *marketing* de ciudades (también denominada mercadotecnia de localidades) con su actual filosofía de orientación al cliente, juega un papel fundamental en el desarrollo metropolitano, ya que se trata de que las características propias de ese lugar satisfagan las necesidades de los ciudadanos, de los inversionistas, de las empresas, de los visitantes, o de las personas que a diario acuden a trabajar a esa ciudad, señalando una misión estratégica, en el sentido de que no se limita a la satisfacción de las necesidades individuales, sino que debe lograr que sus acciones de largo plazo, favorezcan a la comunidad en su conjunto.

Para alcanzar estos objetivos es necesario incorporar a la gestión de las ciudades herramientas como aquellas utilizadas en la gestión empresarial, siendo la realización del plan de *marketing* estratégico lo que va a permitir a la ciudad desenvolverse en un entorno de competencia con otras ciudades, dentro de los rangos de: competencia para la atracción de inversiones, eventos de renombre, turismo, y todo aquello que proporcione riqueza y empleo a ese lugar.

La planificación estratégica de la ciudad, con orientación de *marketing*, permite desarrollar diferentes estrategias en función del diagnóstico de la situación de la ciudad, y de la opinión de los ciudadanos; lo que el alcalde y el equipo de gobierno de la ciudad, deberán conocer y valorar, de igual manera que en la empresa se conocen y analizan las opiniones de los clientes.

Entre las diversas estrategias que pueden desarrollar las ciudades, se encuentra la estrategia de diferenciación, basada en la diferenciación del concepto "ciudad". El objetivo de la diferenciación es la posibilidad de ofrecer más valor a los ciudadanos, a los inversores y empresas, a los turistas, o a los nuevos residentes; entendiendo el concepto de valor de producto como el conjunto de beneficios que aporta en relación a lo que nos cuesta y que en el caso de la ciudad servirá para adaptar la oferta de los servicios y características de la ciudad a la demanda de su público objetivo. Es decir, considerando las características e identidad de la ciudad, se configura "*lo que la ciudad es*", y "*lo que será y hará en el futuro*", y considerando también, el valor de marca de ciudad.

El valor marca en las ciudades va a desempeñar un papel en el futuro similar al que actualmente se otorga a los productos y servicios en el entorno empresarial. El valor de marca en el *marketing* empresarial es tan importante que los productos que carecen de marca tienen una difícil vida en el mercado y, además, las marcas cuentan con la naturaleza propia de su valor de marca, es decir, un elevado grado de lealtad por parte de los consumidores, una determinada calidad percibida, y se consideran también un poderoso activo intangible que protege ante la competencia.

Otro elemento de gran importancia que proporciona la creación de la marca de la ciudad, es la diferenciación ante los competidores, ya que sirve de apoyo para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento. Es decir, el posicionamiento de la ciudad es la imagen con la que deseamos que sea percibida la ciudad y que le permitirá diferenciarse de sus competidores.

Se ha considerado en muchas ocasiones, erróneamente, que la aplicación del *marketing* a las ciudades consistía en la realización de una campaña publicitaria de la ciudad. La política de comunicación de la imagen de la ciudad es una parte importante de la realización del plan de *marketing*, pero en la medida de ser el soporte necesario de las estrategias que permiten alcanzar los objetivos fijados para la ciudad.

La política de comunicación servirá para trasladar a los públicos objetivos el posicionamiento que la ciudad haya decidido, esto basado en la principal o principales ventajas competitivas definidas en la realización del plan de *marketing* y así, vertidas la política de comunicación de imagen.

Para desarrollar la política de comunicación de la imagen de la ciudad, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El conocimiento previo de la ciudad, y de su posible desarrollo. Es decir, la creación de la imagen de la ciudad debe apoyarse en el diagnóstico de su situación, que es lo que proporciona información acerca de "*lo que la ciudad es*" y "*lo que la ciudad hace*".
- Un segundo aspecto a considerar debe ser analizar cómo se percibe la ciudad por sus diferentes públicos objetivos, tanto internos como externos. La política de comunicación debe reforzar la autoimagen que de la ciudad tienen los ciudadanos; por lo que es importante la aplicación de técnicas de investigación de mercados que permitan conocer cuál es la percepción de las diferentes zonas de la ciudad, y cómo valoran los ciudadanos las intervenciones realizadas.

En un alto grado, la mercadotecnia de ciudades, atestigua la transformación de los centros urbanos desde la perspectiva de la infraestructura, el paisaje, la economía y la sociedad; cada elemento que integran los centros urbanos proporciona un toque especial de cambio y este cambio despunta hacia una nueva visión del entorno y remata en la consolidación de nuevas redes de relaciones dentro del ámbito de la ciudad. Si bien las ciudades podrían despuntar hacia los nuevos horizontes del desarrollo, es importante considerar que tan sólo por la simple variación de la

temporalidad subjetiva de sus habitantes; debe considerarse de suma importancia el delimitar el factor de los protagonistas en esta rol. Cada nueva imagen crea nuevos modos sociales de actuar.

De esta forma las transformaciones de los centros urbanos pueden ser originadas por externalidades de alto impacto, pero finalmente, serán siempre sus protagonistas quienes adhieran el sentido y la finalidad a dichas transformaciones. En este sentido, el rol de los protagonistas viene a demostrar la verdadera esencia del cambio. Nada transformará una ciudad sin el cambio previo de sus habitantes. La mejora en la infraestructura no se logrará si sus habitantes no la cuidan; la mejora social no se logrará si sus habitantes no se comprometen a un ejercicio de cohesión social compartido y, por supuesto, la transformación económica no se consolidará si sus habitantes no entran en la nueva dinámica implícita en el nuevo entorno identitario.

Sin este nuevo entorno identitario las ciudades siguen siendo vistas con ojos rutinarios. Miradas estas que no dejan entrever la necesidad de las nuevas visiones al interior de las transformaciones urbanas, considerando que estas no sólo están en el equipamiento e infraestructura de la ciudad, sino en el alma de sus habitantes y en el grado de absorción de los nuevos habitantes allegados por la ventaja social o económica de la ciudad huésped. Esta visión de la transformación integral de la ciudad debe ser considerada en todos los aspectos y con todas las intenciones de un verdadero cambio.

En este modelo podría llegarse a pensar la ciudad desde un sentido utilitario, excluyéndola del plano de los consumos y las exigencias del mundo actual, sería tanto como verla desde una realidad práctica que nos permita conocer sus posibilidades para hacerla más cercana a lo que hoy en día necesitan los seres que transitan por una calle, llevando un sentido propio de su devenir por la urbe donde habitan.

Siendo así que la transformación de la identidad de las ciudades contempla importantes consideraciones de índole comunitaria, como por ejemplo, el trabajo de los organismos intermedios, los gremios de representación social, política y económica; quienes serían los que encabezan las propuestas de cambio para desarrollar los nuevos proyectos de transformación de la ciudad; y en general todos los actores no-estáticos de la ciudad y que están inmersos en un dinamismo estimulado por sus inquietudes sociales de progreso y desarrollo.

Con esta visión, si una ciudad se asume como una entidad atractiva para la inversión industrial, es de suponerse que todos sus gremios relacionan la misma necesidad y se direcciona en el mismo sentido de trabajo, con el objeto de lograr un sentido de atraktividad industrial cada vez mayor y cada vez mejor enfocado. En estas prácticas es imprescindible la conciliación de todas las dimensiones de mejora, donde los protagonistas de la transformación, acuerden el mismo sentido y la misma resonancia a las ideas, de manera tal que se logren acuerdos.

En pocas palabras todos deben acordar un objetivo común, que se trabaje con una estrategia hacia el mismo sentido. Si bien el argumento puede resultar simple, su complejidad aflora cuando el acuerdo no se concreta ya que cada protagonista asume

su verdad y no acepta conciliar con la contraparte, rompiendo así el entorno identitario. Cuando esto sucede, la esencia de la transformación de la ciudad pierde enfoque y solo produce voluminosos planes y proyectos que casi nunca encuentran eco para su concertación e inmediata realización.

El argumento más recurrente en estos casos viene a ser: "háganlo sin nosotros" que se genera cuando los actores del grupo, no alinean sus perspectivas a un criterio común. Cuando en realidad debiera ser: "cómo lo podremos lograr". Con lo anterior buscamos como atinarle al uso y consumo de la ciudad en sí, lo que nos conlleva a la teoría económica, donde los términos uso y consumo aluden al acto individual o social de satisfacción de una necesidad cualquiera.

Trasladando el término de "consumo" hacia el entorno identitario se obtendrá un panorama donde la mayoría las ciudades contemporáneas podría demostrar la manera en que los habitantes "consumen" despiadada e inconscientemente sus ciudades, con el pretexto o la excusa de que esa misma urbe no les proporciona otras alternativas y que por lo tanto están condenados a destruirla; cuando la transformación debiera ser siempre para mejorarla.

2.4.- La mercadotecnia de localidades de Philip Kotler

Este concepto ha sido tratado por otros investigadores en los términos de marca-país¹⁹ o mercadotecnia de localidades²⁰; sólo que se han enfocado a la caracterización de variables muy específicas y que van relacionadas con artículos de consumo. Tanto Occhipinti como Kotler empujan la naciente teoría del *marketing* de ciudades hacia conceptos comercializables concretos. El primero apunta hacia el concepto de marca-asociativa del producto, mientras que Kotler se encamina más hacia la caracterización de la imagen de la localidad para efectos de turismo. En ambos casos los planteamientos se acercan mucho al concepto de la definición de marca-ciudad, sólo que aun mantienen un postulado más regionalizado y ampliado, no solo al contexto urbano inmediato, sino que se extienden hacia la generalización de imagen de marca o de concepto sobre un entero de país.

Específicamente Kotler postula el concepto de *dinámica del desarrollo de una ciudad* (DDC)²¹, según la cual todas las localidades están propensas a vivir el ciclo de auge y decadencia, por lo que los gobiernos debieran de establecer mecanismos de defensa ante tal fenómeno económico. Esto constituye el conjunto de fuerzas internas que conducen a las localidades a tener problemas y estos se reflejan en el éxodo de la población. Esta visión muy americanizada de la decadencia urbana no se asemeja a la realidad de las ciudades de Mexicali y Tijuana, donde las condiciones de frontera han sido siempre el principal atractivo para el crecimiento demográfico, agudizado aún más con el *boom* de desarrollo industrial que se vive en la actualidad.

¹⁹ Occhipinti Roberto Darío, ha desarrollado este concepto en sus diversas consultorías que pueden consultarse en www.marcapais.com

²⁰ Kotler Philip y otros autores, plantean sus conceptos sobre mercadotecnia de localidades en la obra *Mercadotecnia de Localidades* publicada en 1992 por Editorial Diana.

²¹ Kotler Philip y otros autores, *ibidem*.

Del aporte de Kotler, es rescatable la afirmación con respecto a que el potencial de un sitio no depende de la ubicación del lugar, clima y recursos naturales, como de su voluntad humana, habilidad, energía, valores y organización. De esta forma, determina lo que denomina niveles de la mercadotecnia de una localidad y que están constituidos por el grupo de planeación (ciudadanos, empresarios y gobierno), los factores de mercadotecnia (infraestructura, población, atracciones e imagen) y los mercados meta (turismo, industria, eventos y nuevos residentes). De esta forma, se puede apreciar como en el postulado de Kotler se da cabida a la opinión de los diversos actores de la comunidad, con el objeto de que se determine el nivel de imagen de ciudad deseable. En este caso, el nivel de marca ciudad (MC).

El postulado de Kotler refiere a Wilbur Thomson, al afirmar que éste, siendo el padre de la economía urbana; afirmaba que las ciudades habían fracasado en al no reciclar su economía con la suficiente rapidez, para descargar el antiguo capital urbano y las industrias, así como despoblar para permitir el siguiente ciclo de estabilización y desarrollo²². En los términos de esta investigación, los postulados de Kotler permiten un acercamiento al escenario de la MC, en qué es lo que determina la imagen de la ciudad; bajo cuyo principio establecemos un paradigma o una “traducción propia” de la realidad. Estos es, que la imagen proyectada será la que nosotros mismos queramos ver de la ciudad, ya que la imagen está determinada por el conjunto de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de ella. De este modo, las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y trozos de información conectados con la localidad.

En este sentido, podremos afirmar que la DDC que este autor propone, estimula que las ciudades logren mecanismos de adaptación más coherentes a las necesidades de ajuste con su entorno de desarrollo. Si bien el proceso de globalización y los cambios en los agentes económicos ofrecen oportunidades de inserción; debe destacarse que dichas oportunidades sólo son aprovechadas por las comunidades que, en su conjunto, instrumenten mecanismos de aprovechamiento en el desplazamiento de las inversiones y donde se busque la radicación de oficios y procesos que le permitan que la localidad se adhiera a la dinámica de los nuevos agentes económicos. En esta coyuntura, la DDC aplica mayor sentido de imagen al contexto de la localidad con el objeto de hacer atractiva o elevar el sentido de atracción que la localidad desea. De esta manera, la IMC viene a alimentar los factores adicionales de atracción industrial de la región.

2.5.- La imagen de marca-país de Joseph-Francesc Valls

Por su parte, Joseph-Francesc Valls, quien su texto *La Imagen de Marca de los Países* (1992), amplía la generación de conceptos y puntos teóricos acerca de la mercadotecnia de localidades; explica que la expansión del *marketing* de la imagen marca de los países (IMP), se debe a la agresividad de un entorno cada vez más competitivo donde los productos son escasamente diferenciados. Esta afirmación se extrapolaba hacia el entorno de las ciudades y podrá comprenderse que también las ciudades carecen de elementos diferenciadores para lograr un nivel de atracción redituable en beneficios colectivos. De hecho las ciudades y regiones de los países,

²² *ibidem*

aún hoy en día, no tienen contemplado el diseño ni la implementación de este tipo de estrategias y comúnmente son los esfuerzos nacionales o de los gobiernos centrales los que intentan acciones de promoción centradas en el concepto de marca de país.

Valls apunta que la marca común de productos no tiene la misma sensibilidad que la marca-país, al contemplar distintos matices en la elección de sus atributos. Por un lado, la marca de producto posee atributos fácilmente, manipulables y controlables, mientras que la marca-país contienen atributos pocas veces dimensionados en su real contexto, ya que no pueden seleccionarse, ni modificarse, ni controlarse al libre criterio de sus diseñadores. En este sentido la propia creación de la imagen de marca-país, debe perfilarse como un elemento identificador y unificador de todos los valores de la nación en turno. Este trabajo de coordinación es quizás el paso más difícil en la consecución de la marca-país.

Asimismo, Valls establece que la marca puede ser considerada desde tres puntos de vista: el del consumidor, el de la organización a la que pertenece y el de la sociedad. Tanto el consumidor como la organización se benefician del uso de la marca, que es regulado por la sociedad. Con este argumento, la perspectiva de la MC como instrumento de atracción industrial también centra su consideración desde tres ángulos de uso: 1) el del consumidor, representado por los inversionistas del sector aeroespacial; 2) el de la organización a la que pertenece, representado por los promotores industriales de organismos intermedios; y 3) el de la sociedad, representado por los agentes gubernamentales responsables de promoción de la entidad.

En el caso de la ciudad o localidad, debido a sus características de comunicación, organización y gestión; debe de reconocerse la interacción dinámica que se presenta en sus actores y que, finalmente, le adhieren procesos de influencia, los que, a su vez, determinan que funciones debiera contener la MC. En el caso de las característica ya citadas, Munizaga²³ apunta que en la ciudades urbanas post-industriales existe una estructura de poder y un proceso societal (sic) de decisión basado en economías privadas de mercado; existiendo también una sociedad de masa que se dirige por los medios de comunicación con objetivos económicos, políticos y sociales, los que, finalmente, se coordinan con una burocracia técnica y política que controla el poder y la economía local.

Este el planteamiento que sobre la imagen de marca señala Valls, puede ser atribuible al concepto que de MC se le adhiere a los elementos de la atracción industrial, si se considera que los actores de la localidad, busquen una forma de identificación acorde al nivel de desarrollo que se persigue como sociedad económica. Siendo así, los tres grupos referidos ya por Munizaga, están representados por los tres grupos ya referidos por Valls y ya personificados en los tres grupos de sujetos que esta investigación requirió.

De lo anterior, el postulado de Valls afirma que la marca es una importante fuente de información en el proceso de toma de decisiones, ya que denota una serie de atributos que en la mente sirven para extraer un juicio sobre esa marca. De esta forma la marca desarrolla una función precisa, desde el momento en que se le utiliza como instrumento

²³ Munizaga Vigil Gustavo, Las Ciudades y su Historia, Ed. Alfaomega, México, D.F. 2005 pag.26.

en un proceso de elección y en donde la marca adquiere funciones superiores al simple razonamiento de identidad. Estas funciones de la marca son denominadas por Kapferer y Thoenig (1991) como: pragmática, de garantía, de personalización, lúdica, asociativa y distintiva. El peso de estas funciones depende siempre del tipo de producto a que haga referencia la marca y de los tipos de consumidores a los que se dirija; por lo que, en el caso de la MC, el peso fundamental de las funciones de la marca recae sobre cuatro componentes²⁴ en lo específico:

- a) FUNCIÓN ASOCIATIVA: la MC representa una reflexión de la imagen de ciudad en los productos, servicios o procesos de la empresa en cuestión.
- b) FUNCIÓN PRAGMÁTICA: la MC representa a una ciudad que ofrece la oportunidad estratégica de operación corporativa y economía de costos.
- c) FUNCIÓN DE GARANTÍA: la MC representa la cadena de proveeduría positivamente influenciada con el entorno físico de la ciudad.
- d) FUNCIÓN DISTINTIVA: la MC genera influencia en los compradores a razón del origen geográfico de los productos.

En cuanto a la Función de Personalización y a la Función Lúdica, ambas son descartadas por no ser aplicables al entorno de lo urbano, desde la perspectiva de la colectividad, de la sociedad, de la comunidad. La Función de Personalización connota una dirección inmediata al estilo de vida del consumidor en lo individual. Por su parte la Función Lúdica se direcciona hacia el placer que el consumidor experimenta al tener que elegir de un grupo de opciones. Si partimos que la elección de un sitio de inversión no depende de una sola decisión subjetiva, la Función Lúdica no empata con el proceso de elección que por MC, un conglomerado industrial debiera realizar.

Expuesto el planteamiento de Valls (y con el sustento de Kapferer y Thoenig) sobre la imagen de marca, se coincide con Kotler en el sentido de que la imagen y la forma en que es asumida, forman una cortina que filtra los datos y traduce al usuario de la marca los beneficios que de la misma espera. Este modelo de razonamiento es el mismo aplicado a los paradigmas, en el cual ambos autores coinciden y dan sustento a lo planteado por Joel Baker (1995) quien postula que el paradigma posee una característica funcional, ya que, por sí mismo, el paradigma nos ayuda a distinguir los datos importantes de aquellos que no lo son²⁵. En este sentido la MP que Kotler postula, inicialmente propone una base de estudio en esta investigación; pero la mayor concentración teórica para el avance de la misma, está dado por el conjunto de funciones de la marca propuesto por Valls; donde se representan las bases sobre las cuales el desarrollo de la MC puede ser evaluada en su aporte a la atracción industrial de la ciudad.

Guiados hacia estos postulados iniciales, la presente investigación abre el contexto hacia la consideración de la realidad de las ciudades y su constante competencia por las inversiones industriales para sustentar sus oportunidades de desarrollo económico a mediano y largo plazo. Bajo el reconocimiento de que el crecimiento de las ciudades y su emergente protagonismo en la función económica y social, las han transformado en polos de desarrollo que requieren atención especializada en términos de promoción e

²⁴ Estos componentes derivan de lo postulado por Kapferer y Thoenig en La Marca (1991).

²⁵ Baker Joel A. *Paradigmas*, Ed. Mc Graw-Hill, México, D.F. 1995. pag. 166.

imagen; se ha vuelto un imperativo observar que las ciudades en nuestro país no pueden encerrarse en un contexto de nación tan extensa como México. Cada ciudad en lo específico requiere de un instrumento especializado y que fomente el criterio de identidad y diferenciación que fomente nuevos esquemas de progreso. Esto puede lograrse con la aplicación de la estrategia de MC.

De esta manera el diferencial competitivo de las entidades federativas en México, presiona para que los instrumentos de atracción de inversiones se vuelvan competitivos al entorno de la región y, en su caso, definan elementos específicos de promoción. En este sentido la MC adhiere un instrumento más al valor de la atracción industrial. Junto con los elementos de infraestructura de servicios, educativa y de servicios de salud, así como el marco legal, condiciones de vida y acceso tecnológico; la MC puede adherir elementos de imagen y elementos de identidad a la ciudad o región en cuestión, esto, con mayor énfasis ya que la función paradigmática de “acortar el camino del mensaje” y generar identidad inmediata al mercado, son los elementos esenciales en el desarrollo de la marca.

2.6.- Cómo surge la marca-ciudad (MC)

En el desarrollo de las actividades de promoción para la atracción de inversiones, mucho se ha trabajado en los conceptos de diseño, relaciones públicas y misiones comerciales; sin embargo poco se ha trabajado en la fase de inteligencia comercial aplicada a las localidades para estructurar estrategias de posicionamiento acordes con los perfiles y vocaciones de las distintas regiones geográficas.

Es importante recalcar que en este último punto deben atenderse vocaciones que por naturaleza las regiones poseen y otras vocaciones que por inducción se han de desarrollar, lo que no implica que las ciudades de determinada región se invaliden para determinada función productiva. Hoy en día, prácticamente cualquier actividad económica es susceptible de desarrollarse en cualquier punto del planeta, cambiando el paradigma de la vocación, por el de organización.

En este espectro de organización, la función de marca-ciudad adquiere un protagonismo relevante ya que auxilia en el descubrimiento de las potenciales vocaciones naturales de la región, pero también induce hacia la organización de las nuevas vocaciones inducidas, las cuales atendiendo al proceso de organización determinado, podrían establecer nuevas funciones económicas de una ciudad. Así por ejemplo, una función de astilleros navales, no necesariamente requiere ser operada a la orilla del mar y tampoco una función de hotelería y servicios es función exclusiva de un lugar turístico. Si se atiende correctamente la dinámica de los negocios en la era globalizadora, podrá observarse que la oportunidad de negocios está por doquier. Prácticamente nada podría limitar una expansión económica de una región y en lo específico de una ciudad, si se atienden las ventanas de oportunidad que las nuevas realidades económicas generan.

En esta coyuntura deben realizarse acciones que influyan en el inversionista para que “nos vean” y para que “nos compren” el concepto de negocios que esta ciudad puede representar para sus inversiones. Con las actuales condiciones de mercado y el tráfico

de flujos de capital alrededor del mundo, las estrategias de atracción de inversiones deben sustentar operaciones de promoción que permanentemente vistan a la ciudad anfitriona como la mejor opción entre el total de la oferta. Reconociendo que el campo de competencia ya no se supedita al concepto de nación, cada localidad debe hacer un trabajo muy exquisito de posicionamiento y verter en éste, el sustento de las estrategias de trabajo para la generar atractivo e imantar a los actores del mercado.

Todo lo anterior no deja de lado el juego de las vocaciones. Estas representan la baraja de inicio y con la que se apertura el juego. De hecho el despegue fundamental debe ser la estructura de agrupamientos industriales que inicialmente has sido analizadas y determinadas como susceptibles de explotación inicial, con el objeto de crear la base de negocios y proveeduría acordes, así como la base educativa, social, de infraestructura y servicios, para que la ciudad tenga una base de sustentación tangible a los ojos del inversionista.

Todo esto se torna predecible y si nuestra ciudad tiene un juego predecible en virtud de sus cualidades geográficas, ¿por qué no añadir un juego poco probable e innovador?, de esta manera la ciudad podría acceder a nuevos giros de negocios y fomentaría nuevas estructuras de inversión.

Este juego de innovación requiere de un argumento preciso, que dirija el mensaje de oportunidad que la ciudad posee para las nuevas inversiones y que denote ventaja sobre otras localidades. Con esta fineza, la labor de posicionamiento puede ser la estrategia diferenciadora que permita acceder a las ventanas de oportunidad y que a su vez, coloque a la ciudad en una vitrina de competencia frente a otras localidades en el mundo.

Con esta oportunidad de ofertar, la ciudad puede ser considerada para evaluación, visita o mención, en cada nueva búsqueda de sitios de inversión y en cada nuevo estudio de localización de industria. Con lo anterior ya se gana la primera fase de la promoción donde la ciudad puede ser tomada en cuenta, presentándose así como permanente protagonista del escenario mundial.

Esta función protagónica podría ser considerablemente trascendente si se optimiza con el manejo de las percepciones. Atendiendo al concepto conductual de los mercados, donde las percepciones superan a las realidades, es requisito primordial que la función de marca-ciudad se coloque en la estructura promocional y logre establecerse como palanca o cabeza de playa en dicha estructura.

Una vez “enganchada” ésta, en el concepto perceptual de la localidad, el manejo del mensaje y la función del mismo, cumple a cabalidad su cometido y representarían a la ciudad en todos los foros y espacios de promoción para la atracción de inversiones. De esta manera, la función de MC atiende una acción de desarrollo económico primordial para las ciudades y regiones, al ofertarlas ante un espectro amplio de oportunidades de inversión y al diferenciarlas de otras ofertas de ciudad.

Cabe mencionar que la MC, podrían ser determinada en lo específico para distintos mercados; así podría ser la marca-ciudad para el mercado turístico, industrial,

educativo, social y cualquier otro giro, siempre que implique necesariamente el valor de la ciudad como atractivo diferenciador y genera ventaja en función de su decisión de inversión. No se deje de lado el juego de las percepciones, donde la imagen se sobrepone a la realidad; para lo cual, el juego paradigmática de la marca-ciudad puede ser el nuevo factor de desarrollo económico.

En el inicio del siglo XXI el proceso de globalización económica han consolidado países y regiones, cuyas especializaciones en el desarrollo industrial han logrado sustentar economías regionales que derraman beneficios entre su población. Pese a lo anterior, algunas regiones han sufrido un ciclo contrario. Las inversiones productivas se han alejado de sus territorios, dejando desempleo y vacíos de desarrollo económico difíciles de suplir. La transformación de las regiones -y muy específicamente de las ciudades- hacia estructuras económicas basadas en los centros de manufactura, han sido considerados lo paradigmas del desarrollo; siendo que, su vez, este paradigma del desarrollo está sustentado en los ejercicios de promoción de inversiones que las autoridades gubernamentales diseñan para la atracción de inversiones.

Este modelo de promoción para la atracción de inversiones está llegando a una fase de saturación y de agotamiento, dado que tradicionalmente el modelo se basa en la organización de giras o misiones comerciales. En éstas, los gobiernos promotores se dedican a publicitar todas las bondades y ventajas de sus ciudades, en un ejercicio complementado por los ofrecimientos de incentivos fiscales, infraestructura de servicios y transporte que faciliten el acceso a los mercados, así como centros de formación y otras variables que aseguren que la operación de la futura inversión, sea redituable a los intereses de la empresa objetivo. Si bien los mecanismos de promoción se han agilizado por la aplicación de la tecnología de la Internet; es oportuno apuntar que no se han modificado en su naturaleza sustancial: el objeto de promoción. En este caso el objeto de promoción ha de ser la región o la ciudad que está siendo promovida y aquí es preciso delimitar que la cosa materia sujeta de promoción, es precisamente, la localidad donde la inversión podría aterrizar.

En este sentido es importante distinguir entre el concepto de región y el de país, dado que las regiones y los países han centrado sus esfuerzos de promoción de atracción de inversiones, hacia las ciudades que cumplan con los perfiles específicos para determinado perfil de industria, dado la transformación que los flujos de inversión han dado la pauta para la conformación de la territorialidad de industria en todo el mundo. Así pues, las ciudades adquieren un nuevo matiz de distinción al hacerse acreedoras de la oportunidad del desarrollo económico, transformándose en los ejes de la inversión y la generación de empleos; cobijando toda serie de oportunidades para la población y para la propia inversión que la ha designado.

Para lograr lo anterior, debe reconocerse el papel predominante que las ciudades han adquirido desde la mitad del siglo XX, en un proceso de transformación demográfica que se consolidó hacia finales de la década de los años noventa. Hoy en día es posible afirmar, mediante modelos estadísticos, que las ciudades serán los centros de población por excelencia para el siglo XXI. De hecho la población rural disminuirá de manera constante y los centros de población urbana crecerán o se integrarán a un sistema de “ejes de ciudad”, haciendo que las áreas conurbadas se consoliden.

Ante este escenario de transformación social y económica, es necesario establecer la relación que los atributos de una ciudad brindan a las distintas variables de atracción industrial, de manera tal que permitan prever el alcance de determinada ciudad para ofrecer instrumentos de desarrollo económico para sus habitantes y para los inversionistas que apuestan a su geografía y a su sociedad.

Esto conlleva a la necesidad de integrar todos los atributos de una ciudad en un concepto que permita ofrecer los atractivos y el entorno de una comunidad, hacia núcleos de inversionistas buscadores de sitios idóneos para sus plantas industriales y de servicios y que represente, más allá de los costos, garantía de consolidación de recursos humanos y de mercados. Como ya se ha mencionado, este proceso puede ser integrado en una **marca-ciudad** (MC). La MC, se convierte así, en un instrumento medible y habilitado para sintetizar una serie de conceptos abstractos de ventaja competitiva que determinada ciudad posea; logrando perfilar un nuevo modelo de concepto propio de la ciudad, desarrollando un paradigma distinto para la operación de acciones de promoción de la atracción industrial en las ciudades.

2.7.- La estrategia de Marca-Ciudad

La estrategia de Marca Ciudad (EMC) consiste en identificar los atributos diferenciales de un localidad en lo específico o de una región con localidades muy cercanas y casi contiguas; y es pieza fundamental para esclarecer el posicionamiento de regiones, naciones y ciudades, desde la perspectiva de atracción generado por la creación de marca y referencia que estimule la apreciación positiva de los atributos de una comunidad.

De esta forma productos, íconos, lugares, personajes, arte, cultura, empresas y sociedad; son sintetizados de manera eficiente en una serie de mensajes atractivos y coherentes, que procuran promover el interés externo e interno por una comunidad en lo específico y bajo la perspectiva focalizada de un agrupamiento muy especializado de funciones y trabajos. Lo importante en la EMC es entender los atributos comunitarios que deben debatirse para entonces debatir sobre la pertinencia en el diseño de políticas de EMC y sus consecuencias de promoción para la atracción hacia la ciudad destino.

En este escenario de desempeño, la EMC nos señala lo que el mundo post-moderno los y los gobiernos han estado haciendo para resultar atractivos ante la comunidad internacional, pero también ser atractivos ante la comunidad interna. Atraer y retener inversiones, ampliar los atributos de turismo, agregar valor al posicionamiento de sus productos (a razón del origen del mismo) y hasta acreditar centros de producción a razón del capital intelectual aplicado en su centro geográfico.

En esta estrategia el camino no lleva hacia la conformación de “gerentes de marca”, responsables de encontrar un nicho adecuado para los atributos de su comunidad, realizando acciones de marketing competitivo para inducir a los inversionistas, consumidores, promotores y habitantes de la localidad la lealtad hacia la marca. Esto vendría a ser como una “denominación de origen” dentro de la marca-ciudad, pero por las características pro-activas implícitas en el ejercicio del desarrollo marcario, la EMC

impulsa la creación de sentimientos positivos respecto de la ciudad, sus habitantes y sus productos.

En el diseño de la EMC, se han de utilizar factores diferenciales que exalten todos los atributos identificables de la ciudad en cuestión. De esa manera los personajes, productos, autoridades y ciudadanos, entre otros; se transforman en parte constituyente de la promesa básica de la localidad. Esto es: que se ofrece al exterior y con qué sentido de posicionamiento dentro del contexto geográfico, económico y social. Además de lo anterior, también la EMC puede apuntalar un sentido regionalista que podría ser aplicado a campañas de concientización social o para promover programas de impulso al desarrollo social.

Este ejercicio de posicionamiento hace un símil a las estrategias de Imagen Corporativa que ejecutan las empresas; pero el alcance de la EMC, presume un alcance superior y pertenencia comunitaria. La imagen conjunta que se genera con la EMC es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones.

Más allá del sentido de imagen pretendido en la EMC, lo que se busca es afianzar de manera positiva un contexto de confianza en el público, por lo que se ha de analizar cuidadosamente el público a quien se dirige el mensaje. Aquí es importante considerar la no-uniformidad única de la imagen de marca-ciudad.

Todo lo contrario, debe centrarse en un sentido inicial y luego derivarse según vayan siendo comparados los niveles de percepción del público, así como se vayan cumpliendo los objetivos del proyecto estratégico que la ciudad haya definido; analizando las coincidencias y las desviaciones, los valores de la dimensión cuantitativa, o sea, su grado de notoriedad y también su grado de reputación. Estas acciones permiten evaluar el valor real de esta imagen versus el de otras comunidades que compiten de igual manera por los flujos de inversión o por los impulsos del turismo.

Debe considerarse, además, que cuando se habla de imagen de marca-ciudad, primeramente debe lograr un adecuado posicionamiento en el público objetivo, ya que de eso dependería inicialmente su potencial de alcance. Por otra parte, la MC, por sí misma logrará mayor impulso si estrecha su enfoque. Esto conlleva la reflexión si conviene abrir el abanico de marca de la ciudad o dejarlo en una sola representación icónica. Ambas opciones tiene sus pros y contras; lo que trasciende será determinar si la comunidad estaría preparada para sustentar un grado de credibilidad y reputación asimilable para su valor de marca.

Es importante señalar el caso de España, nación que tiene un sobre posicionamiento de la marca España –utilizando la terminología de Kotler²⁶– en su principal “producto” de exportación: el turismo de sol y playa. Desde el punto de vista de la gestión de marca del país, al promocionar determinados productos ‘made in Spain’ se intenta hacer una arriesgada extensión de marca: del turismo de sol y playa a la alta tecnología, por poner un ejemplo.

²⁶ Kotler Philip, Mercadotecnia de localidades, Editorial Diana, México, D.F. 1992.

Bajo el mismo paraguas de la misma marca España se ofrecen productos con atributos contrapuestos, con lo cual la extensión resulta poco creíble y, en consecuencia, fallida. Peligrosamente se toca el límite del desarrollo de la EMC, que al integrarla al concepto global de “país”, opaca el desarrollo de sus comunidades en lo individual, pretendiendo la uniformidad de conceptos para mercados diferenciados. Lo que una marca construye, una submarca puede destruirlo.

En este tenor la EMC nos remite a determinar el lenguaje de marca y la identidad de ciudad. Esto es, iniciar un binomio que requiere una especial atención en su propuesta, diseño y manejo. La MC encierra modos de promoción muy concretos que permiten acerca la idea de una multidisciplinaria oferta hacia una específica demanda. En este camino de creatividad la MC es el desarrollo de una idea, como parte trascendente de un gran tema: el futuro de una comunidad. Este gran tema del futuro comunitario supone un marco ideal para exponer los fundamentos sobre los cuales se cimentará el futuro de una sociedad, así como los retos a los que se deberá enfrentar.

Cada día está más claro que hay dos tipos de ciudades, al igual que dos tipos de países: unos, que son “marca”; y otros, que no lo son y que, tristemente, al sobrevivir, son “genéricos”. Habría un tercer grupo de países/ciudades que se están “desmarcando”, en los que avanza la dualidad, la miseria, la marginalidad, y por lo tanto, las oportunidades de calidad de vida son insignificantes. ¿A qué tipo de comunidad le apostamos?

Si revisamos nuestros esquemas de promoción de inversión podremos calificarlos de muy buenos, dados los resultados a la vista. Sin embargo, el esquema de costos amortizable en el corto plazo, se agota. Muy pronto será requerido un nuevo esquema de evaluación para la prospección y, por consecuencia, nuestros recursos promocionales deberán ser redimensionados. En el caso de Baja California, se percibe una etapa de desarrollo líder en el sector aeroespacial, por lo que se vuelve imprescindible desarrollar EMC para atender correctamente los instrumentos de promoción.

Por propio derecho su política de fomento económico, su estrategia de educación y su cultura de esencia fronteriza, revelan a una entidad que aspira a estar entre los primeros centros de atracción de inversiones aeroespaciales a nivel mundial. En este escenario, lograr la marca es armar un proyecto, pensarlo; pero no en el aire, ni copiando, sino creando sobre las posibilidades reales que la acción promotora otorga.

Las marcas, las ciudades y los países que hoy funcionan en estos esquemas de promoción, tienen rasgos de singularidad. No existen MC's similares y si se pretenden, seguramente fracasan. En la esencia de la MC, debe quedar implícito al amor a los ciudadanos que integran su comunidad, debe integrarse el sentido emocional de su ciudadanía, debe externar protección a una idea social común. Si una comunidad muestra esto, entonces esa comunidad es atractiva y comparte un proyecto social conjunto. Este principio sustenta una ventaja para el mensaje de “hay que invertir allí”.

Existen, además, otros razonamientos que permiten apreciar que la cohesión mostrada en la etapa promocional de la comunidad, podrían darle certeza a la inversión que se

pretende atraer. Pero, ¿qué significa invertir? Ya en términos de posicionamiento de ciudades, significa tener la mejor gente y los mejores recursos.

Hay que priorizar a las empresas que tiran para adelante y que están aquí, porque el mundo es competitivo. Ese es el reto de las marcas. Hemos aprendido que, cuando tenemos “ciudades de marca”, sólo hace falta gestionarlas bien. Hoy, todo es sinónimo de servicios; el diseño, la innovación, se transforman en servicios. Este es el principio del estado del bienestar. La “marca ciudad” se transforma así, en un proyecto que visualiza la idea de ciudad que queremos transformar.

Por lo anterior, uno de los principios básicos en la EMC establece que debe definirse el mecanismo de comunicación y la estructura de los mensajes que se entregarían a la comunidad, la que, en el caso de un ejercicio de atracción industrial, permite crear el sustento necesario para los sustentar la dosis de credibilidad y de certeza que la ciudad requiere para sus operaciones promocionales en el exterior. Si bien el mensaje –por si solo- no establece la estrategia, es importante determinar que viene a transformarse en la ventana por medio de la cual se observará el actuar y la recepción de la comunidad a determinado tipo de inversión.

Con lo anterior, la estructura del mensaje principal no quedaría completa si no se determina la esencia de la promoción en sí. Esto es, determinar que debe ser lo que se anuncia y como quiere anunciarse. En otras palabras, estamos ya perfilando el concepto simbólico de ciudad que deseamos exteriorizar. Mucho se ha discutido acerca de las estrategias de atracción industrial y debe aclararse que no son modelos únicos y estandarizados.

Al contrario, estos ejercicios promocionales, muchas de las veces deben ser perfectamente diferenciados para los distintos mercados y para los giros específicos de la economía. Si se pretende establecer la estandarización en el ejercicio promocional de localidades, se estaría encaminando hacia un sesgo promocional que daría poca certidumbre al público objetivo y, en lugar de crear credibilidad, se estaría sembrando duda.

Precisamente para determinar el punto de unión entre una estrategia y otra, dado los giros económicos o vocaciones de inversión, el trabajo de la EMC define el sentido focalizado de la promoción, pero a la vez, permite la expansión y dirección de un mensaje determinado a la vocación industrial a promover. De esta manera, la EMC abre toda una cartera de derivados que de manera conjunta arropa el sentido simbólico de la localidad; siendo que lo simbólico se apega dos elementos fijos de todo simbolismo: el imaginario colectivo y la función identitaria que localidad logre establecer.

De esta manera, cuando los inversionistas buscan sitios para radicar sus industrias, sea por expansión o por apertura, muchos factores se toman en cuenta para tal decisión. Tácticamente se asume que el trabajo promocional basado en la EMC sea un sustituto fácil de proyectos de política industrial más sólidos; sin embargo, el alcance es mucho mayor y, lejos de sustentar una promoción focalizada, la EMC puede ser una barrera a las acciones de promoción si no es adecuadamente posicionada y detenidamente

trabajada como un verdadero elementos de política industrial proactiva y no solamente un derivado de arte gráfico o una partida más en el presupuesto de alguna agencia gubernamental. El aporte de la MC es por sí mismo generador de nuevos vínculos con los prospectos de inversión y puede ser aplicada para solventar las posibles barreras de comunicación e imagen.

2.8.- La marca-ciudad y el nuevo paradigma de la promoción industrial

Cuando en 1962 Thomas Kuhn publicó su obra filosófica *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, entregó al mundo una de las formas más sencillas de explicación de los fenómenos: el paradigma. En su texto, Kuhn define que el paradigma es el modelo de creencia que comparten los miembros de una comunidad científica y que, a su vez, una comunidad científica puede aislarse mediante el conocimiento creado por el molde creado en el paradigma de uso. Sin embargo, debe considerarse que también puede aparecer un nuevo paradigma que sustituya al molde actual y que entonces será definido como el nuevo conocimiento.

El uso del paradigma ha creado cierta comodidad para definir todo lo que nos parece similar en nuestro campo de dominio. Esto significa que si se hace lo que todos hacen, estaremos haciendo lo correcto. Estamos dentro del paradigma. Si existe el atrevimiento de hacer algo diferente a lo establecido, se estaría haciendo labor pionera en la creación del nuevo paradigma; lo que no garantiza su plena aceptación y que, a la vez, no invalida su sustento de razón. Esto es, que el nuevo paradigma pudiera ser el inicio de una nueva estructura del conocimiento dentro de las actividades que se desarrollen. En las acciones de promoción de localidades para la atracción de inversiones, el paradigma ha evolucionado y el conocimiento se ha reformado.

Hoy en día la competencia por la atracción de inversiones ha regionalizado las estrategias de promoción y ha creado toda una serie de instrumentos de trabajo que integran el portafolio de promoción. Aquí, el nuevo paradigma ha sustituido el mecanismo tradicional de promoción. En el nuevo paradigma se establece todo un análisis y los mecanismos de cómo una localidad puede alcanzar la eficiencia y volverse sumamente atractiva si se avoca al desarrollo de modelos de posicionamiento diferenciado primero, para posteriormente desarrollarlos como modelos de desarrollo marcario para campos específicos de negocios. Sobre esa línea de acción deberíamos de centrar nuestra oferta de competitividad en la lucha por la atracción de inversiones, apuntalando así la existencia de nuevos arquetipos que permitan la organización de las acciones de promoción para el desarrollo de inversiones en la localidad.

En el caso que atañe a la temática tratada en esta colaboración, resulta muy obvio comprender porque los flujos de inversión industrial se han concentrado hacia China, cuando su estrategia se basa en costos. También resulta muy obvio asimilar la enorme necesidad de cambiar de estrategia de promoción y de elevar nuestros atributos de atracción industrial. Pero, ¿qué vamos hacer para retener? y ¿qué vamos hacer para atraer nuevos giros de mayor valor en su manufactura?

Estas interrogantes pueden derivarse en un plan de acción y desarrollo para redimensionar el proceso del servicio de promoción de desarrollo económico, lo que podría dar como resultado un nuevo portafolio de promoción. En la determinación de este nuevo paradigma, lo que realmente nos obliga es a desarrollar el arte de pensar y buscar soluciones dentro de lo obvio, contemplando que, como un sistema total, la atracción de inversión debe ser considerada como una visión sistémica.

La estrategia de promoción para la atracción de inversiones no debe descansar en un solo atributo. Todos estos deberían ser de valor equilibrado para sustentar el denominado efecto de palanca, es decir, que un atributo soporte el apoyo a otro; mientras que el atributo apoyado resulte de nuevo un apoyo para otro más; con lo que se promueve un efecto de sinergia. Si esto se logra, el “gancho” de estabilidad en las inversiones de la industria regional sería más difícil de romper. Sin embargo el anterior paradigma de la ventaja en costos nos ha obligado a redimensionar este tipo de trabajo.

Con el nuevo enfoque se pretende encadenar todos los eslabones de la cadena de variables que integran el grado de atracción industrial de la región; sólo que en este modelo todas las variables deben valer lo mismo y apoyar (o mejor dicho apalancar) cada una de las opciones de eficiencia de costos. En otras palabras todos los ahorros en el proceso productivo de la empresa, así como aquilatar todas las opciones de gasto que se traducen en inversión y que deben trasladarse como elementos de ventaja y oportunidad para la nueva empresa.

¿Qué nos hace falta? Lo ya conocido por todos: el desarrollo de cadenas productivas, la consolidación de los agrupamientos por vocación regional, los programas educativos vinculados hacia la industria y otras variables de soporte para el desarrollo económico. Todas las anteriores existen, pero existen en un ámbito desconectado, poco relacionado uno con otro, siendo allí donde se requiere la consolidación evitando los escenarios asistémicos que aíslan los esfuerzos de la sociedad en su conjunto para la promoción de inversiones. En este sentido el enfoque sistémico en el portafolio de promoción podría ser el paliativo para la retención de empresas y su posterior consolidación en el ámbito del desarrollo económico regional.

Las circunstancias económica de la actualidad, vuelven imprescindible descansar sobre la IMC, todos los esfuerzos promocionales de una ciudad, de manera tal que permita focalizar los esfuerzos aislados de promoción para la atracción de inversiones; ya que el trabajo de “marca” genera, en la percepción de su público objetivo, una serie de inquietudes en cada uno de los sentidos e intenciones de ese público; orientándolos a que se orillan hacia preferencias y sentimientos que la marca represente.

Tal y como sucede con la mercadotecnia de productos y servicios, la aplicación mercadotécnica derivada de la oferta de la MC, abraza una amplia gama de conceptos que coadyuvan en el entendimiento promocional de una localidad. Si bien una localidad podría ser la representación de numerosos matices; el trabajo requerido para el diseño y operación de su estrategia promocional, debe ser vestido con una representación icónica que estructure un mensaje muy focalizado, pero a la vez, muy integral.

Esta disyuntiva de la oferta de MC hace el doble juego de representar, por una parte, una fuerte carga de hacia uno solo de los atributos con que cuenta la localidad;

mientras que por otra parte, desplazando otros atributos susceptibles de generar valor en el nivel de percepción buscado. Este doble juego puede resultar una navaja de doble filo, ya que implica el riesgo de discriminar ciertos atributos para la focalización del mensaje, o en contraparte, ampliar con demasía la propia estructura del mensaje; esto último, en un intento por hacer un trabajo integral de promoción.

En el caso de las acciones de estudio de la atracción industrial, los investigadores se mueven hacia cualquiera de estas tendencias, omitiendo que la generación de MC puede ser tratada como un instrumento más de promoción, olvidando el requisito previo de determinar los atributos totales que, como marca, una localidad podría contener en su estrategia de MC. Si bien es cierto que la localidad posee atributos intrínsecos dispersos de geografía, sociología, historia y economía; de lo que se derivan los agrupamientos de atributos ofertables, es decir, los atributos que constituyen la promesa de atracción hacia dicha localidad.

En este sentido, los atributos ofertables se concentran en cuatro dimensiones de actividad humana: turismo, cultura, deporte y negocios. Estos agrupamientos encierran toda la gama de En mayor medida, las ciudades del mundo se movilizan dentro de estos cuatro agrupamientos de oferta y corresponde a la estrategia de MC centralizar el concepto de oferta que se “ofrecería” en los mensajes públicos.

Algunos investigadores han determinado que, derivado de lo anterior, las localidades deberían trabajar distintas MC's, en virtud de la amplia gama de atributos susceptibles de ofertar. Algo similar a lo que sucede cuando Coca-Cola ofrece refresco regular, ligero, descafeinado, sabor vainilla o bajo en azúcares; finalmente todos bajo la misma marca, pero con mensajes muy específicos hacia los grupos de consumo destinatarios; en lo que se denomina extensión de marca.

En el caso de las localidades, la extensión de marca es posible, siempre y cuando los atributos ofertables encuentren un camino de conjunción, que permita la apreciación total de los atributos intrínsecos la oferta de la ciudad destino, con los derivados de los atributos ofertables en cada una de las cuatro dimensiones de actividad humana. Esta situación es de alto reflejo en las metrópolis, ya que poseen atractivo turístico, social, cultural y de negocios, casi en igualdad de circunstancias, por lo que una definición de MC única dificulta su oferta, al discriminar atributos importantes.

En estos casos la instrumentación de estrategias de MC deriva otros mecanismos de integración promocional que se manejan por proyectos específicos y en los cuales se requiere el involucramiento de toda la comunidad. Situaciones tales como la búsqueda de una sede olímpica, un congreso temático o la realización de un festival cultural; hacen prever que la localidad requiere un trabajo conjunto en la integración de su IMC, con el objeto de contar con todos los atributos intrínsecos dentro de la oferta de marca y así, hacer ver al mundo que la comunidad se ha comprometido con su proyecto.

Estos son ejemplos de los ejercicios promocionales de la MC total, es decir, lo que puede generarse derivado de la marca o ampliar los instrumentos en la estrategia de extensión de marca, desarrollando así un portafolio de oferta en cada una de las cuatro dimensiones de actividad humana y en donde sus mercados meta esperan el cumplimiento de una promesa básica.

Precisamente en estos agrupamientos de actividad, las variables de los valores perceptivos y el desarrollo de la infraestructura mercadológica fomenta que se administre de manera metodológica las razones de promoción de la ciudad, en instrumentos tan variados como el diseño de marca, la promesa básica, la oferta perceptiva, el plan de medios y el canal de retroalimentación.

Este ejercicio implica minimizar la variabilidad cromática e icónica de la MC, evitando así una posible confusión por el manejo poco uniforme de imagen. En contraparte, el establecimiento de la “oferta de MC” podría generar una ampliación en las posibilidades de atracción de ciertos negocios, dado las características específicas de diseño y lenguaje de comunicación en el giro de negocios objetivo.

No se trata de barajar distintos giros a diestra y siniestra, sino de perfilar adecuadamente la oferta, donde las cualidades de la localidad apremian circunstancias de valor para los inversionistas. Esta tarea es responsabilidad de las unidades de inteligencia de mercados que deben empezar a evaluar el sentido valoral e ideológico de la oferta que contiene una comunidad; y de cómo la comunidad asimila dicha inversión y la apoya.

Dentro de esta tónica de promoción ha de contemplarse la razón funcional de la marca-ciudad, sus aplicaciones y beneficios esperados. Partimos así de un planteamiento básico de promoción, para llegar esquema final de posicionamiento. En esta brecha entre cada uno de estos elementos, se presentan cinco variables funcionales que hacen de la marca-ciudad un importante componente de atracción industrial. Como sucede con los principales destinos turísticos, los centros de industria o manufactura clase mundial, las ciudades universitarias o centros de artes; todos cimientan su posicionamiento en el nivel perceptivo de sus cualidades como centro urbano, como región y principalmente, como aseguradores de un razonamiento que busca su mercado meta.

De esta manera, el turista busca tal o cual playa o ciudad para el “shopping”, la industria se instala en tal o cual ciudad para lograr procesos y personal competitivos, el estudiantado asume que la universidad y la ciudad donde se asienta garantizan su logro en buena medida. El aseguramiento de este razonamiento radica precisamente en tener la certeza que “asistir o instalarse allí” significaría progreso, consolidación, ganancia; en una palabra se busca compartir ese posicionamiento. Todo esto es absorbido por la MC, donde se sintetiza la brecha entre la intención de promoción y el posicionamiento percibido; cumpliendo así las variables funcionales de: asociación, pragmatismo, accesibilidad, garantía y distinción.

En el caso de las últimas dos variables, la de garantía y la de distinción; se amarran con el modelo *porteriano* de “análisis del sector” aplicado en el proceso, ya que implican, la primera de ellas el grado de influencia de la proveeduría y, la segunda, el grado de influencia de los proveedores. Estado dos últimas variables adhieren a la marca-ciudad la tarea funcional de aplicación. Esto es, llegar a tal o cual ciudad, y lograr aplicarse en la producción o en los servicios, debido a la garantía de proveeduría que el espacio físico provee y a la oportunidad con que se atienden los mercados desde ese sitio.

Muchos podrían ser las aplicaciones de este juego de variables, pero lo más importante es determinar qué modelo de ciudad se pretende construir para el futuro, así como el grado de integración regional que se busca. Ninguna ciudad por sí sola podrá ser competitiva. Necesitará aliarse con otras urbes vecinas, integrándose en región económica y mostrando sus atributos conjuntos, en un mercado de oferta excesiva de sitios de inversión. Sólo las ciudades con el esquema promocional acorde a las variables funcionales de la marca-ciudad podrán hacer frente al nuevo reto: posicionamiento para el progreso.

Si bien es cierto que las ciudades no pueden ser disgregadas de forma tácita, es decir, el simple análisis de cada uno de sus componentes no aporta la visión total de su esencia; si podría considerarse que el sentido de la función social no debe ser aislado y muy al contrario, debe ser parte del “paquete” completo de oferta que la ciudad aporte para la atracción, dicho esto, en todos los sentidos. Desde la simple oferta de entretenimiento, pasando por los centros culturales y hasta la generación interna de la “intelectualidad local”; los componentes de la función social de la marca-ciudad estructuran una personalidad urbana que puede bien representar la esencia social de su población.

En este sentido, la propia población debe ser reconocible por la personalidad adquirida de su propia cultura local. Por modesto que parezca cada núcleo de población adquiere una esencia social que, a su vez, genera la cultura local. Incluso dentro de un mismo núcleo urbano, existen micro culturas que geográficamente se dispersan por las diversas latitudes de la mancha urbana, pero que por sí mismas, adjuntan un sentido de pertenencia social urbana, en un juego permanente de diferenciación de personalidades. Así, cada ciudad en el mundo busca apoderarse de cierta personalidad que le represente la mejor de su esencia social y que sustente el mensaje certero que se desea enviar al mundo.

Hoy en día la consolidación de los centros urbanos como ejes del desarrollo económico y social de este siglo, vuelve imperioso el acercamiento de la valoración social de las ciudades. Carecer del reconocimiento de la personalidad de la ciudad, arriesga las oportunidades de desarrollo, ya que el matiz desconocido de cierta ciudad podría inhibir la atracción de inversiones. Si por el contrario, la inversión es debidamente atraída a determinado centro urbano; esto muy por encima de la esencia social de la ciudad en cuestión, el crecimiento y la retención de esa inversión podría ser riesgosa debido a que la población no sería valuada de forma correcta y a su vez, la propia población no tendría el sentido de pertenencia requerido para el fomento de las actividades sociales y económicas.

Si bien la fórmula de atracción industrial aún no pondera adecuadamente el sentido social y la personalidad de los centros urbanos, si podría esta variable, adquirir un peso determinante para la consolidación del crecimiento económico. Bien se dice que en la vida no todo es dinero y la carencia de una personalidad que brinde sentido social a las ciudades, puede arriesgar la consolidación de su propio desarrollo y hasta de su existencia. Incluso hoy en día donde la movilidad laboral empuja al a migración, el trabajar adecuadamente el sentido de pertenencia a cierta comunidad o adherirse a la que se adopte, tendría que ser muy bien evaluado, si se considera como elección de vida, ya no digamos como inversión.

Muchas ciudades de nuestra frontera son estratégicas y muy funcionales para la atracción de inversión, pero la débil estructura social (en algunos casos escasos o nulos) limita su consolidación económica. Si usted observa los avisos clasificados de su ciudad, resulta común leer avisos de tal o cual ciudad requiriendo personal. Existen a su vez, empresas que han limitado su expansión por carecer de adecuados medios de reclutamiento en su localidad y recurren a reclutar personal foráneo. Estos ejemplos ilustran la “disfunción social” de una ciudad. Cuando con sus propios medios no logran atender una demanda local.

En este caso no se trata de carencia de centros de educación superior, o de población en edad productiva. Se trata sólo de que en su demanda económica, la ciudad no es atractiva a la población de fuera y por ese motivo pocos responden a las ofertas de empleo. En estos casos, todavía pocas empresas evalúan estos criterios de selección, pero muy pronto, las ciudades carentes de personalidad serán limitativas a la inversión.

La no atracción puede generar la no atraktividad y, si una ciudad no sustenta adecuadamente la calidad en su población y muy específicamente en el espíritu de su población, muy pronto perderá su sentido de existencia y al carecer de ese vacío existencial (llamémosle de lo urbano), la ciudad por sí misma estará perdida irremediabilmente.

CAPÍTULO 3

EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

3.1.- Escenario de desempeño

3.1.1.- Antecedentes

Desde finales de los años cincuentas el desarrollo industrial de México se basó en el programa de sustitución de importaciones; bajo este, los industriales de todas las ramas lograron importantes incentivos gubernamentales y el propio gobierno aplicaba políticas de distribución territorial de ciertos giros industriales. En un escenario de economía cerrada, nuestro país no evaluaba las necesidades del mercado y poco se relacionaba con el factor de competencia. Mientras tanto, en la región fronteriza con lo Estado Unidos, los centros de población crecieron a tasas muy por encima de la media nacional.

Para fomentar el desarrollo económico en estos centros de población, el gobierno federal diseñó, durante los años sesentas, el programa de maquila; que buscó promover la atracción de inversiones extranjeras que requerían amortizar el principal de sus costos: la mano de obra. Con la implementación de este programa se promovió la creación empleos y la inversión en infraestructura para el desarrollo urbano, educativo y de salud pública en las poblaciones de la frontera norte.

Este proceso de atracción de inversiones se consolidó durante la apertura comercial iniciada en los años 80's y adquirió relevancia hacia la segunda mitad de la década de los años 90's; dado la consolidación del proceso de integración comercial del Tratado de Libre Comercio de América del Norte que entró en vigor el primero de enero de 1994. Pese a los logros que en materia de inversión extranjera directa se lograron para la frontera norte, el proceso de consolidación económica en China y la coyuntura de contracción económica sufrida en los Estados Unidos durante el período del año 2000 al año 2003, han inhibido la creación de nuevas industrias dentro del giro maquilador – en el mejor de los casos- y han provocado la salida de importantes firmas de manufactura, quienes se trasladan hacia regiones y ciudades con costos de mano obra inferiores.

En este sentido, el factor de ventaja competitiva basado en el menor costo de mano de obra ha sido superado por la política de fomento económico aplicada en China, por lo que este insumo de mano de obra barata, dejó de ser el de mayor influencia de la ciudades mexicanas en la frontera norte para la atracción de inversiones. Consecuentemente, las acciones para la promoción de atracción de inversiones debieran de ser transformada, dado la complejidad que ahora reviste el carecer de la ventaja competitiva ya referida.

Pese a este nuevo escenario, las ciudades en busca de inversión industrial de alta tecnología (como la industria aeroespacial), siguen siendo promovidas con la misma visión, con el mismo modelo, con el mismo paradigma: un conjunto de incentivos fiscales combinado con infraestructura física y en ocasiones la oferta educativa. Esta fórmula de promoción para la atracción de inversiones ha quedado incrustada en el proceso de trabajo de los organismos responsables de la promoción para el desarrollo

económico y no se visualiza un cambio en el mediano plazo. Diversos elementos han quedado fuera de este modelo de promoción y, corresponde a esta investigación, indagar las variables que sustenten la funcionalidad para la aplicación de la MC en los modelos de promoción de inversiones.

El aplicar el modelo de MC no determina (al seno de los corporativos industriales del sector aeroespacial) una decisión de atracción inmediata, pero si fomenta que la ciudad materia de promoción pudiera ser concebida como un concepto susceptible de atracción conjunta como resultado de lo que la marca en sí misma represente. Este proceso de razonamiento está basado en la naturaleza de cualquier ejercicio comercial de la actualidad: atraer al cliente. Lo que en el caso de la industria aeroespacial, conlleva -necesariamente- a lograr la radicación de las inversiones en una ciudad determinada.

De esta manera puede figurarse como una ciudad de cualquier parte del mundo puede tener todo un paquete de incentivos para lograr atraer inversiones industriales de primer orden. En esta cadena de promociones y misiones comerciales, puede asegurarse que todas las ciudades en el mundo concursan por las mismas empresas y que todas ofrecen lo mismo.

En el caso de las ciudades mexicanas de la frontera norte bajacaliforniana, ésta competencia por la atracción de inversiones se torna crítica, dado la coyuntura de contracción económica y de empleos que se ha generado por la pérdida de inversiones industriales en dicha región. De lo anterior surge la interrogante ¿qué hace atractiva a una ciudad para que sea objeto de atención por parte de un corporativo?. Si en el escenario de la promoción se considera que una determinada ciudad cuenta con todo tipo de variables susceptibles de atracción industrial y que cualquier otra ciudad podría poseer igualdad de circunstancias; entonces ¿qué podría diferenciarla de otras ciudades en igualdad de variables de promoción?.

El planteamiento que esta investigación sustenta, se basa en el atractivo que una ciudad puede adquirir en los términos de atracción industrial²⁷ (focalizando ésta en el sector aeroespacial), al tratarle y perfilarla como un agrupamiento conceptual, atractivo y de alto valor perceptivo hacia el segmento de inversionistas. De esta forma se pretende no aislar ninguna de las variables y que, bajo un enfoque de desarrollo de marca, se cuente con una estrategia de acceso a la competencia en el mercado global por la atracción de inversiones en el sector aeroespacial.

Con lo anterior se pretende evaluar la función mercadológica que la MC plasma en la localidad, permitiendo que nuestras ciudades se sitúen como atractivos polos de inversión, capitalizando importantes oportunidades de inversión en los giros de manufacturas apegados a la vocación de desarrollo económico definido para cada ciudad. Es importante recalcar que en el entorno global las operaciones de manufactura se han expandido en el más estricto concepto geográfico.

²⁷ En los términos de *atracción industrial*, Adam Klein sostiene la existencia de factores perceptivos tales como la actitud de la región hacia el desarrollo y el progreso tecnológico. *Atracción de la Inversión en México*, Centro de Estudios Estratégicos del ITESM 1998.

El producto final que se adquiere en tal o cual aparador, lleva componentes de diversos países y su ensamble final muchas veces es generado en la más distante región del planeta. Este modelo de trabajo de la industria actual, ha ampliado el interés por la atracción de inversiones en la mayoría de las ciudades de las economías emergentes.

En este escenario ciudades en todo el mundo buscan agradar a los grandes corporativos industriales para recibir la complaciente decisión de aterrizar operaciones en dichas localidades. Esta situación ha generado mayor expectativa en México, dado que la cercanía geográfica con los Estados Unidos –principal mercado de consumo en el mundo- ha vuelto atractiva la posición de ciertas ciudades, destacándose las de la frontera norte, por lo que la competencia interna por las inversiones se ha transformado en una política pública de prioridad para los gobiernos estatales colindantes con los Estados Unidos.

En este sentido, es importante recalcar que en entidades como Baja California, se ha creado la Política de Desarrollo Empresarial²⁸ -sobre la que se sustenta toda la acción promotora de atracción de inversiones de las autoridades gubernamentales del estado- en la que se ha planteado la creación de ocho grandes grupos de agrupamiento industrial y que son susceptibles de atraer a la región bajacaliforniana, dado las características de infraestructura, población y posición geográfica del estado. Pese a la importancia que reviste este hecho, no se ha logrado definir qué tipo de acción promocional se implementará. Hasta ahora se ha recurrido del modelo que conjunta incentivos fiscales con infraestructura física y educativa; pero no se ha encontrado dato alguno que permita distinguir el trabajo promocional basado en la estrategia de MC.

3.1.2.- Justificación del proyecto de investigación

Las ciudades, concebidas como asentamientos humanos de interrelación y evolución constantes, han basado su desarrollo económico de la última década del siglo XX en el fomento de acciones de promoción de inversión para atraer inversiones que le inyecten importantes flujos de inversión, empleos e infraestructura. De esa manera los centros de población logran crecer armónicamente y proveen de oportunidades de desarrollo a su población, en un ciclo que se consolida cada día más, dado el incremento de la población urbana a nivel mundial. Esta tendencia de incremento en el número de habitantes de las ciudades pone de manifiesto la urgencia de trabajar en los instrumentos que se requieren para lograr un desarrollo armónico de los centros urbanos.

A su vez, los corporativos industriales del sector aeroespacial están en busca de centros geográficos para sus plantas de producción, dando una nueva dinámica al flujo de inversiones en le mundo entero. Hoy en día, las ventajas geográficas de cercanía, clima o recursos naturales; han sido superadas por otra serie de atractivos de percepción, por lo que, las tareas de atracción de inversiones deben girar en torno a un nuevo modelo de trabajo. Deben romper un paradigma de desarrollo que ha sido superado

²⁸ Política de Desarrollo Empresarial 2003-2007 del Poder Ejecutivo de Baja California

Para tal fin, las ciudades debieran de ofrecer variables complementarias a las requeridas de infraestructura, incentivos y educación. De esta manera –y como ya se ha mencionado- la estrategia en la promoción de atracción de inversiones debiera girar hacia un nuevo modelo de aplicación, un modelo que permitiese la conjunta de variables tangibles e intangibles; que perfilen el concepto de identidad de ciudad; hacia un modelo de IMC susceptible de generar los modelos mentales que abran un nuevo paradigma en los trabajos de las misiones comerciales y que fomenten la consolidación de decisiones de ubicación. Con este proceso se lograría generar los flujos de inversión requeridos para el futuro desarrollo económico de las ciudades.

Actualmente existe la estrategia para la promoción de atracción del sector aeroespacial, pero sin la aplicación de la base definida en la estrategia de MC; situación que probablemente limita el desarrollo de las políticas especializadas de fomento industrial en este sector, así como el bajo índice de consolidación de agrupamientos industriales y de la cadena de proveeduría local, lo que se traduce en la consecuente pérdida de oportunidades de desarrollo de creación de empleos y bienestar social en general.

3.1.3.- Propósito de la investigación

Esta investigación llevó como propósito fundamental, evaluar la aplicación del modelo de MC como variable adicional en los atributos de atracción industrial de una localidad determinada. Se puntualiza que, si bien la MC no constituye el entero de la valoración del nivel de atracción industrial de la localidad específica; es oportuno reconocerse que el manejo de factores de identidad e imagen de la ciudad, concentrado en un concepto de marca, puede ser capitalizado como un elemento adicional al conjunto de atributos cuantificables para determinar el nivel de atracción industrial de una localidad. Este proyecto permitió, además, aportar los instrumentos necesarios para rediseñar la estrategia de promoción para la atracción industrial que las ciudades realizan para su desarrollo económico; ampliando también los alcances que la aplicación de un nuevo modelo mercadológico brinda para generar oportunidades de desarrollo regional.

En este sentido el modelo de análisis generado está en posibilidades de ser promovido ante la comunidad industrial, gubernamental y de organismos intermedios, procurando un ejercicio de promoción que ofrezca el valor agregado que una determinada región aporta para las empresas que deciden elegirla para establecer sus procesos productivos.

Se ha considerado como propósito adicional, describir la trascendencia del uso de marcas en todo proceso mercadológico. Dada la coyuntura económica actual, se ha vuelto imprescindible que el concepto de “marca” por sí solo, adquiera la relevancia que le corresponde. En el mercado actual la oferta (de cualquier bien o servicio) sobrepasa por mucho a la demanda y si figuramos tal situación al campo de la atracción industrial, es un hecho que también la oferta supera a la demanda. Cada vez menos corporativos tienen las posibilidades de expandir sus operaciones y, cada vez más, las ciudades en el mundo entero afinan sus estrategias de atracción de inversiones.

Se presenta así un juego de oferta y demanda, donde el rol del concepto de “marca” adquiere significativa importancia, dado que los valores percibidos se han vuelto más

importantes que los valores conocidos y si esta fórmula de posicionamiento puede ser fácilmente identificada para cada localidad, sus operaciones de promoción de atracción industrial resultarían con mayor valor agregado, al ofertar en sí, un concepto integral de comunidad donde la empresa que se avoque a la búsqueda de sitios con cualidades, decidirán por sitios en los que perciban dichas cualidades; esto más allá de las características de los incentivos y de la oferta de infraestructura que se aporte.

3.1.4.- Objetivos a alcanzar

Tal y como se ha planteado con anterioridad, con este proyecto de investigación se pretende contribuir en dos aspectos determinantes para la comunidad empresarial y gubernamental, que de manera directa influirían en el futuro desarrollo industrial de las ciudades:

1. Determinar si el uso de marca-ciudad, elevan la percepción y criterios de los sujetos en su intención de uso para la promoción de inversiones industriales en el sector aeroespacial.
2. Definir los beneficios potenciales a generar en la aplicación de marca-ciudad como herramienta de promoción de inversiones en el sector aeroespacial.

De los dos objetivos planteados, indudablemente que se buscó comprobar el primero de ellos, debido a que ese objetivo es el arranque hacia la esencia de este proyecto de investigación. Posteriormente y como consecuencia de una aplicación práctica de esta investigación, sería adecuado integrarlo dentro de las políticas de promoción industrial.

Es importante aplicar las acciones de promoción industrial con un enfoque de marca; es decir, considerando cada uno de los elementos que integran una estrategia de mercadotecnia y centrándolos en un concepto único que represente los atributos esenciales del objeto de venta; en este caso la ciudad de Mexicali como centro de atracción industrial, dentro del sector de la industria aeroespacial.

En este proyecto hablar de las ciudades como entidades o entes de marca, establece una coyuntura de asimilación entre los atributos de la ciudad como centro industrial y las ventajas percibidas por los promotores industriales locales, hacia la posible aplicación del modelo de posicionamiento sugerido.

El concepto de MC se considera como el resultado final de una conceptualización sugerida por la experiencia del investigador y evaluada por los promotores industriales y líderes de opinión del giro industrial en la región. Por su parte, la razón de posicionamiento queda definida en un mapa de dispersión, donde se ubican las posiciones calificadas por los sujetos, de acuerdo a las funciones de la marca.

De acuerdo al agrupamiento resultante de la aplicación del instrumento de evaluación que para este proyecto se diseñó, las futuras estrategias de promoción para la atracción de inversiones podrán cimentar bases más sólidas para el logro de su cometido.

3.2.- Diseño metodológico

3.2.1.- Descripción del método a utilizar

Esta investigación se realizó mediante la revisión de referencias bibliográficas y consultas vía Internet, lo que se complementó por una serie de entrevistas a líderes de opinión con respecto a la validez del proyecto y su posible impacto económico local y regional, dada la nueva estrategia de promoción sugerida. En el enfoque aplicado para la creación de marca, se aplicarán instrumentos propios del *expertise* de mercadotecnia, con el objeto de lograr la diferenciación de atributos y valorar cada uno de ellos en virtud del impacto promocional buscado en virtud de los requerimientos de atracción industrial vertidos por los sujetos.

Todo lo anterior se llevó al estudio y correspondiente análisis mediante el **método inductivo**²⁹ que guió la investigación de lo particular a lo general. Con este método se logró tener contacto directo con los casos y sujetos de la investigación que permitió identificar plenamente la especificidad de los objetos para modelar y obtener la conjunta de la unidad y que permita perfilar un completo espectro del concepto que se busca; en este caso el modelo de MC.

Dado que el fundamento de la inducción es la experiencia, en esta investigación se hace uso del caso práctico de promoción de atracción industrial para el sector aeroespacial de la ciudad de Mexicali, Baja California, tan solo con la finalidad de evaluar los mecanismos que integran la actual estrategia. Con la evaluación realizada se documentó un conocimiento real que permitirá inducir la generalización del modelo para la creación de la MC.

El modelo descrito se ha seleccionado debido a la naturaleza que la investigación reviste. Como se ha mencionado, se trata de crear un modelo de IMC que permita romper un paradigma de la promoción de atracción industrial. El planteamiento que sobre paradigma se hace, va relacionado con lo planteado por Thomas S. Kuhn³⁰ y que establece que un paradigma es un ejemplo aceptado de la práctica científica actual, ejemplo que combinan, ley, teoría, aplicación e instrumentación, y proporcionan modelos a partir de los cuales se manifiestan las tradiciones coherentes particulares de la investigación científica. Kuhn detalló en su obra que los paradigmas son “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a comunidad científica” (sic).

La semejanza del paradigma con el modelo actual de promoción de atracción industrial, es enorme. Baste añadir que la oferta que presentan las ciudades para la atracción de inversiones es casi siempre la misma y que, comúnmente, se aleja del concepto mercadológico requerido. Aunque muchas veces se cuente con este, no deja de ser una serie de acciones más relacionadas con la promoción de ventas que con verdadero ejercicio de posicionamiento de marca.

Ahora bien, la referencia hecha a la filosofía de Kuhn permite fundamentar dos aspectos que la propia teoría de marcas y el conocimiento que sobre mercadotecnia se

²⁹ Zorrilla A. Santiago y Torres X. Miguel; *Guía para elaborar la tesis*, Mc Graw Hill 2000. pag.35.

³⁰ Kuhn Thomas S. *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica 1995.

requiere. Kuhn apunta en su obra dos cualidades³¹: el relativismo y la irracionalidad. El primero de ellos conduce a que el conocimiento humano sólo tiene por objeto las relaciones entre los hechos y nunca parte de un hecho absoluto. Por su parte la irracionalidad niega en cierta forma la inteligencia y se reduce a la experiencia vital.

En cierto modo estas dos cualidades son parte de la naturaleza de las marcas. Cuando adquirimos un producto o servicio actuamos de manera relativista, es decir, decidimos en función de lo que relacionemos la marca que adquirimos y nuestro entorno; esto es que nunca adquirimos marca en una decisión absolutista. También la adquisición de tal o cual marca es una decisión impregnada de un acto con cierta irracionalidad. Nos empuja la percepción.

Estableciendo así que la mercadotecnia, como parte de las ciencias de la administración, posee gran carga fáctica debido a los hechos que produce pueden ser permanentemente corroborados; sus técnicas de verificación permiten contrastar ideas con hechos por la vía de la experiencia por lo que los postulados de Mario Bunge referentes a **métodos teóricos**³², bien pueden sustentar el modelo de MC en el marco del pensamiento científico y no como evaluación de mercado sin mayor aporte al conocimiento de la administración.

De hecho, la científicidad de las actividades de marketing pocas veces puede corroborarse al confundir sus acciones como operaciones de mercantiles de relación costo-beneficio; siendo que con los postulados de Kuhn y Bunge, las actividades de marketing referente al desarrollo y administración de marcas pueden lograr un sustento científico.

El mismo Bunge anota que *“las pretensiones de científicidad de una doctrina o práctica dada es un problema típico y central de la filosofía de la ciencia”*³³, con lo que se acota un rumbo determinado que permita otorgar científicidad al acto de mercadotecnia relativo al desarrollo de marcas, ya que se estaría cumpliendo la denominada doctrina del método, esto es, la aplicación del método científico en el proceso de investigación.

3.2.2.- Sujetos de la muestra

Dada la naturaleza inductiva de la presente investigación, se remitió a aplicar instrumentos de recolección de información a una muestra de sujetos en las ciudades de Mexicali y Tijuana, Baja California. La información por ellos vertida, logró –mediante el modelo de análisis aplicado- orientarnos para inducir una razón concluyente a partir de un modelo particular y que pueda ser ampliada y aplicada hacia un modelo general. La muestra de sujetos seleccionados está definida por el perfil de trabajo y el nivel de influencia que generan en actividades vinculadas con la promoción de la atracción industrial.

Bajo este perfil se contempló que integren la muestra los promotores de inversión de la Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California, así como su titular y el subsecretario de promoción. También se integraron a esta muestra los responsables del

³¹ Pérez Tamayo Ruy, *¿Existe el método científico?*, Fondo de Cultura Económica 1998.

³² Bunge Mario, *La Ciencia, su método y su filosofía*, Editorial Nueva Imagen, 2003, pag. 51.

³³ Bunge Mario, *Crisis y reconstrucción de la filosofía*, Gedisa Editorial, 2002, pag. 214

Consejo para el Desarrollo Económico de Mexicali, así como su cuerpo de promotores; el presidente de Canacindra, los gerentes de cinco de los principales parques industriales de la región (seleccionados a razón de la inversión captada); analistas de la prensa especializada y los gerentes extranjeros de las principales plantas industriales de la región, vinculados al sector de la industria aeroespacial.

Debido a la naturaleza de sus funciones, estos sujetos muestran una sensibilización apropiada para proporcionar información como producto del grado de vinculación que poseen en el ejercicio de sus actividades profesionales. Se ha considerado que la conformación de esta muestra no pretende alcanzar la validación a través de procedimientos estadísticos, sin embargo permite extraer percepciones clave que los sujetos de la muestra tienen sobre criterios específicos que intervienen en el proceso del proyecto.

Con esto se busca ofrecer datos a propósito de la situación actual, que pueden fungir como termómetro de la actitud de los sujetos involucrados hacia la concreción tareas relacionadas a la promoción de la atracción industrial de la región.

En el establecimiento de esta muestra se aplicaron los criterios de conveniencia³⁴ y la base del criterio opinático³⁵. Estas herramientas aplicadas en la investigación de mercado auxilian en el esclarecimiento de aspectos cualitativos y permiten definir escalas de referenciación en virtud de los datos proporcionados por los sujetos. La validación de las referenciaciones estriba en que la muestra, si bien no posee validez estadística, si permite extraer las percepciones clave de la propia muestra sobre criterios específicos contemplados en el proyecto de investigación. Se parte además de la validación del criterio de los sujetos, debido a que su desempeño profesional los hace protagonistas del medio y de alguna manera, sus opiniones se validan por la experiencia que aportan al estudio.

3.2.3.- Instrumentos por aplicar

El instrumento básico de recolección de información es el procedimiento de encuesta por medio de cuestionario, ya que se consideró ser la herramienta más expedita para obtener información de los sujetos, agruparla y analizarla de acuerdo al origen. Un cuestionario debe cumplir dos propósitos básicos: (1) traducir los objetivos básicos del proyecto, en preguntas específicas que los encuestados puedan responder de manera clara y objetiva; y (2) motivar al encuestado para que coopere y suministre la información correcta. Basado como la principal herramienta en el trabajo de entrevistas a sujetos clave, los cuestionarios han demostrado su eficiencia en la recolección de información o como instrumentos para el análisis.

En este sentido, el cuestionario que se utilizó es el de diseño *cerrado* con el objetivo de agrupar los conceptos y evitar desviaciones sobre la materia, aplicando el escalamiento tipo Likert, dado que los ítems son presentados en forma de afirmaciones ante los

³⁴ El muestro por conveniencia lo define el propósito y perfil del proyecto, considerando las necesidades de información, pero principalmente por la accesibilidad de los informantes. Paul E. Green: *Investigaciones de mercadeo*, Editorial Prentice-Hall, Madrid, España, 1981, P. 207.

³⁵ Cuando la selección de la muestra se hace en base a la experiencia del informante y a que su información se dá por hecho validada. Rafael Bisquerra: *Métodos de investigación educativa*, Ediciones CEAL, Barcelona, España, 1989, P. 83.

cuales se pidió la respuesta de los sujetos en una escala numérica definida en un mismo sentido de validación.

Al definirse la muestra por conveniencia el único factor de selección y agrupamiento de los sujetos se realizó con base en el criterio opinático (consultar pie de página número45), sin considerar sus características demográficas ni las posibilidades de “calificación” a la encuesta. Se da por hecho que el encuestado ya calificó para ser parte del proceso, motivo por el cual se le está aplicando el cuestionario.

Para el efecto se diseñó un formato de cuestionario único; especialmente dirigidos para cada uno de los grupos de sujetos:

- 1.- sujetos del sector gubernamental,
- 2.- sujetos de organismos intermedios y,
- 3.- sujetos del sector empresariales;

Esta clasificación de perfiles de sujetos, se realizó con el propósito de agrupar los datos y valorar las variables desde el enfoque particular de cada grupo, lo que permitió que las inducciones desarrolladas, producto del análisis de la información, sean realmente las representativas del grupo de sujetos encuestados.

En este caso se apoyó el análisis mediante la aplicación del mapa de percepciones³⁶, en cuyos cuadrantes se señalaron las posiciones de las opiniones de los distintos sujetos con relación a su posición en el uso del modelo de IMC propuesto en el proyecto, así como el análisis de apreciaciones subjetivas, valoradas con elementos cuantitativos y colocadas en la posición correcta de los cuadrantes, de acuerdo a los valores que el sujeto le haya proporcionado. Este mapa de percepciones se transforma en un mapa de posiciones criterios de los sujetos

En el ejercicio se estaría recopilando la opinión libre sobre los detalles de elección de la región para sus operaciones. Estas opiniones estarían cimentadas en una aplicación de libre criterio y sin la restricción que la escala de Likert establece en el cuestionario. Con lo anterior se podrán definir nuevos criterios y conceptos que permitan una visión de mayor envergadura para la comprensión del manejo de la IMC dentro de lo propuesto en este proyecto de investigación.

3.3.- Planteamiento del problema

3.3.1.- Contextualización del problema

Como ya se ha mencionado, las ciudades se están convirtiendo en los centros de interacción humana más importantes en este siglo. El crecimiento constante de estos centros de población y su consolidación como grandes concentradores de población, han vuelto imprescindible que planeen su futuro inmediato. Ante esta coyuntura de crecimiento poblacional, nacen otras necesidades en igualdad de circunstancia de

³⁶ En este instrumento las opiniones y criterios, mantienen una constante que los iguala en valor a los demás preceptos, es decir, adhiere una misma escala, por lo que la graficación se valida al contar con posiciones equidistantes sobre una misma escala. Claudio Soriano, *Instrumentos de análisis en el marketing estratégico*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, España, 1990. P. 51-53.

crecimiento, que si bien no son del todo satisfechas, la tendencia de crecimiento en su necesidad no parará.

Este tipo de presión que se inyecta a la economía de una ciudad obliga a replantear los mecanismos mediante los cuales las ciudades buscan crecimiento y desarrollo económico y de qué manera la ciudad está dispuesta a colaborar para, realmente, protagonizar un proceso de desarrollo armónico en lo económico y lo social.

Dado lo anterior y en concordancia con la presión económica generada por el proceso de globalización, las ciudades han tenido que volver sus ojos hacia el exterior. Sus mercados internos ya no satisfacen en plenitud las expectativas de desarrollo y, muchas ocasiones, ni siquiera sus expectativas sociales. De esta forma la necesidad de volver la cara hacia el exterior, ha permitido que muchas ciudades realicen constantes viajes de misión comercial, con el propósito de atraer inversiones industriales a sus centros de población. Como ya se ha referido, estas misiones comerciales se apoyan de una campaña de promoción de atracción industrial mediante la cual buscan atraer grandes inversiones e instalaciones de manufactura que fomenten la fortaleza regional como centro de industrial de primer orden.

Este proceso de promoción hacia el exterior brindó excelentes resultados en la década de los ochentas y se consolidó durante la década de los noventas. Sin embargo, con un efecto multiplicador sin precedentes, muchas de las inversiones del período de los años noventas, emprendieron la retirada de sus plantas hacia China, debido a las ventajas que estas industrias observaron para continuar con el desarrollo de sus procesos de integración regional.

Esta nueva realidad afronta consecuencias que se reflejan en la pérdida de empleos y la baja generalizada del nivel de vida de la población. Los pocos empleos que se ofertan, han restringido los niveles de sueldo percibidos por los empleados. Esto se genera a razón del proceso de oferta y demanda. Debe de reconocerse que la carencia de nuevos rubros de inversión podría resultar riesgosa para expansión de la actual planta industrial de la región, incrementando el riesgo de no revitalizar el desarrollo económico y perdiendo la competitividad como polo de atracción de inversiones.

Para disminuir los efectos negativos por el nuevo ciclo económico mundial y continuar con la atracción de inversiones, las ciudades deben estructurar nuevos modelos de promoción que les permita el acceso a instrumentos de atracción de inversiones del orden tecnológico, fomentando así, la generación de nuevos y mejores empleos, presionando al gobierno local al mejoramiento de la infraestructura física al cambio innovativo en la función educativa. En otras palabras, Desarrollo y progreso general dentro de la comunidad.

De esta manera, se vuelve oportuno diseñar una estrategia integral de mercadotecnia centrada en la MC, de manera tal que permita promover el concepto de “su ciudad” en el contexto internacional. En este sentido deben también buscarse el camino correcto para que esta estrategia se canalice, en modelos susceptibles de ser asimilados por los grupos de inversiones sujetos de las acciones de promoción.

Los grupos de inversionistas y las empresas que estos representen, observarán el concepto de ciudad al que se pretende aterrizar la inversión y, normalmente, no puede verse todo en una sola reunión. Estos modelos deben contar con la premisa necesaria en encabece todo el esfuerzo promocional y coadyuve para que las tareas de promoción sean exitosas. Se necesita pues, una marca y más específicamente la MC.

La creación de un modelo de promoción de atracción industrial basado en la MC, estructura un concepto definido de oferta, ya que permite contar con un concepto definido de posicionamiento y fomenta la planeación de acciones para la atracción de inversiones con la consecuente creación de empleos y derrama económica que beneficia a la población en general.

Este modelo de MC generaría un punto de apoyo a las características de atracción industrial de la región lo que se traduciría en el incremento de las inversiones de las grandes firmas mundiales, así como en la generación de mayor y mejor empleo directo e indirecto basado en el desarrollo de nuevos perfiles de alta relación tecnológica. Por su parte la cadena de proveeduría podría extenderse y consolidar un proceso de desarrollo económico de largo plazo.

3.3.2.- Descripción de la demanda de la investigación

En el caso de las ciudades de Mexicali y Tijuana, en Baja California, si bien se han descrito cualidades para la atracción de inversiones, el avance de la estrategia promocional se ha limitado a una presentación tradicional, pero sin los atributos de “marca” y sin el concepto desarrollado de “imagen de marca-ciudad” El contar con un concepto definido en estos términos provocaría un punto de apoyo a las características de atracción industrial de las ciudades en sus esfuerzos de promoción de atracción de inversiones.

Por su parte, en la Política de Desarrollo Empresarial (PDE) impulsada por el gobierno del estado de Baja California, han quedado establecidos ocho sectores prioritarios para el ejercicio de la promoción de inversiones hacia la entidad. En lo planteado por la PDE, se establece que para fines del cometido de desarrollo económico en Baja California, toda la actividad de promoción debe centrarse en los giros de negocios que presenten las características de tecnología embrionaria procurando evitar ramas industriales con bajo potencial de crecimiento dada su tecnología en período de madurez o con riesgo inmediato de salida del mercado.

Además todo el trabajo de inversión en infraestructura, educación, vinculación y financiamiento al desarrollo empresarial, se ha centrado hacia las empresas que coadyuven como proveedores o protagonistas de los giros industriales seleccionados. Estos giros industriales, definidos como agrupamientos o *clusters*, son los relacionados con la trabajo de Biotecnología, Alimentos y Bebidas, Tecnologías de Información, Equipo Médico, Electrónica, Servicios, Fabricación de Muebles, Automotriz y Aeroespacial.

Es, precisamente, este último agrupamiento uno de los que ofrecen una oportunidad de posicionamiento a Baja California (y específicamente a sus ciudades) dentro del

escenario mundial de empresas de elevado nivel tecnológico. Como se ha documentado, el sector nacional están constituido por empresas de amplia operación a nivel global y que, dada sus operaciones, buscan sitios donde visualizan a mediano y largo plazo las ventajas y desventajas de operación con respecto a sus matrices corporativas; siendo que las operaciones de filiales en el extranjero puedan aportar procesos innovadores si encuentran un medio ambiente propicio para la investigación y desarrollo.

3.3.3.- Pregunta de investigación

Una vez identificada la demanda de la investigación y previamente definidos los objetivos a alcanzar, es conveniente plantear algunas interrogantes concretas acerca de la problemática identificada. De acuerdo con Hernández Sampieri (2006), es conveniente plantear con una o varias preguntas el problema que se estudiará. Al hacerlo de esta forma, se tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, lo cual minimiza la distorsión. De esta manera, la pregunta de investigación conduce hacia el abordaje concreto de la problemática y permite gran parte de la delimitación del planteamiento.

A su vez, esta delimitación estimula que la investigación concentra su enfoque hacia la búsqueda de respuestas con respecto a los atributos específicos que le brindarían solución a la problemática originalmente establecida. Por lo anterior, el cuestionamiento hacia el ¿qué? se pretende y hacia el ¿qué? se lograría con la presente investigación, está determinado por la carga fáctica en la que se desenvuelve esta investigación; carga que a su vez, está determinada por el conjunto de los hechos y la forma en que la promoción de inversiones se ha estado trabajando en la región.

Lo anterior nos conduce a la siguiente interrogante: ***¿qué potencial guarda la estrategia de marca-ciudad, en las acciones de promoción de inversiones en la frontera norte de Baja California?*** Con esta interrogante surge como planteamiento interrogante primario y se propone la generalización de un problemática inicial de parálisis paradigmática al seguir utilizándose los tradicionales instrumentos del portafolio de incentivos fiscales, apoyos de infraestructura, logística y prácticas ágiles de liberación aduanera.

Si bien el conjunto de atributos de una ciudad (sea el relativo o el absoluto cualitativo) podrían ser susceptibles de apoyar una estrategia de posicionamiento de sitios de inversión; suelen ser no contemplados en el medio de la promotoría industrial. Además, en los ejercicios actuales y, aplicando los instrumentos promocionales ya consolidados, el nivel de éxito ha estado reduciéndose debido a la elevada competencia de otras ciudades y entidades en el país.

Sin embargo, la atracción regional también cumple con el potencial requerido para el establecimiento de una MC individualizada, que fomente la instrumentación de nuevos mecanismos de estrategia promocional; y en cuya carencia se abren las siguientes interrogantes secundarias específicas: ¿se potencializa la atracción industrial con la conceptualización de marca?, y de manera determinante ¿el medio industrial reconocería este potencial?

3.3.4.- Establecimiento del problema

La carencia de una estrategia de promoción apegada a una estrategia de mercadotecnia y ésta, centrada en la creación de marca y posicionamiento de ciudad, limitan los alcances de la acción de promoción industrial para la atracción de inversiones en el agrupamiento de industrias susceptibles de operar en el estado. Si bien se han realizado numerosos estudios producto de ejercicio de planeación estratégica, estos solo plasman los razonamientos conceptuales de los recursos y atributos competitivos de la localidad, con respecto a su nivel de atracción industrial.

Sea cual fuere el sentido del ejercicio de planeación estratégica; nunca se concluye de éste, razonamientos aplicables para el diseño de la estrategia de mercadotecnia, de manera tal que se permita esclarece el sentido promocional que la localidad requiere para lograr su nueva posición competitiva.

Trabajar con una adecuada infraestructura mercadológica que oriente todo el sentido promocional de la localidad, es indispensable para este fin; donde las tareas relacionadas con el desarrollo de la MC se transformen en la piedra angular de cualquier estrategia de promoción. A carencia de lo anterior las acciones de promoción podrían perder el efecto estimado de atracción y, consecuentemente, las posibilidades de incrementar las oportunidades del desarrollo económico local no podrían ser plenamente aprovechadas en todo su potencial con su ventajoso efecto multiplicador en la sociedad.

En este escenario, tampoco es de soslayarse todo intento de planeación u organización que las localidades operen para su desarrollo económico, político y social. Lo que se pretende esclarecer como problemática es la nula utilización de modelos de mercadotecnia y muy específicamente, modelos de desarrollo de marcas; mismos que fomenten una nueva dirección en las acciones de promoción y, al mismo tiempo, demostrar que con este proceso de desarrollo de marcas se adhiere atracción a la localidad frente a sus localidades competidoras, sea en el país o alrededor del mundo.

Carecer de un modelo de MC también limita el alcance de los viajes de misión comercial. La elevada inversión en estos conceptos hace limitativo el tiempo de exposición que la ciudad puede verter en los diversos foros y agendas de trabajo en el exterior. Por esta razón las primeras impresiones logradas se vuelven fundamentales para el trabajo futuro y para el seguimiento de los potenciales inversionistas. Este juego de imágenes e impresiones de primera mano, pueden provocar un efecto de comunicación positiva para elevar la atracción de la localidad. En cierto grado, la carencia de la MC inyecta cierta miopía de taller en las funciones de promoción de atracción industrial.

De allí el símil con los modelos definidos en paradigmas, dado que el modelo de éxito de los años noventas, ha dejado de ser competitivo y al mismo tiempo, otras ciudades ingresan a la competencia por la atracción de inversiones, dejando un campo de maniobra bastante reducido en las acciones de promoción.

3.4.- Revisión del marco teórico

3.4.1.- Bibliografía referencial

Se ha realizado la consulta de diversos medios de información y se ha logrado ubicar bibliografía que si bien, no presenta el mismo concepto de planteamiento del presente proyecto de investigación, si ubica ejercicios de análisis sobre la base mercadológica de modelar a las regiones, países o ciudades; con el modelo de marca. En este sentido se ha propuesto el agrupamiento de las fuentes bibliográficas en cuatro conceptos:

- 1).- relativos a la atracción industrial y mercadotecnia de localidades,
- 2).- relativos al desarrollo de marcas e instrumentos de evaluación cualitativa,
- 3).- relativos al alcance de las políticas de desarrollo regional,
- 4).- relativos al desarrollo de ciudades como entes sociales.

En el primer agrupamiento sobresalen en lo anterior los trabajos de Philip Kotler en su texto de *The Marketing of Nations* (1997) y *Mercadotecnia de Localidades* (1992). En el primero de ellos, Kotler se hace acompañar de dos investigadores tailandeses, Jatusripitak y Maesincee. Juntos plantean la necesidad de considerar que las regiones han entrado a un competencia por la atracción de inversiones y de cómo debe conectarse las vocaciones regionales con el contexto globalizador del flujo de inversiones. En otro texto de Kotler³⁷, se hace acompañar de Haider y Rein; los tres concretan una serie de conceptos de cómo perfilar las localidades bajo el concepto de promoción publicitaria con un alto enfoque al concepto de “producto”

Aun con el antecedente de los aportes de Kotler, se ha perfilado el sustento bibliográfico de Jean-Nöel Kapferer, quien junto con Jean Claude Thoenig publicó *La Marca* (1991). En el texto se exponen los componentes funcionales de la marca y de donde se derivan los cuatro elementos de evaluación para la presente investigación. Estos componentes funcionales Tanto Kapferer como Kotler, conducen a los postulados finales de Josep-Francesc Valls, quien sustenta que la marca es una fuente de información en el proceso de toma de decisiones y que denota una serie de atributos que en la mente sirven para extraer un juicio sobre esa marca. De esta forma la marca desarrolla una función precisa, desde el momento en que se le utiliza como instrumento en un proceso de elección y en donde la marca adquiere funciones superiores al simple razonamiento de identidad.

Otro de los textos evaluados para este proyecto de investigación, es el informe que sobre la *Atracción de la Inversión en México*, publicó el Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Tecnológico de Monterrey (1998), en un trabajo de investigación dirigido por los Antonio Serrano Camarena y Alfredo Sandoval Musi. En este documento se hace una evaluación cuantitativa de las diversas variables a considerar para la atracción de inversión en las entidades federativas de la República Mexicana.

Dada la naturaleza temática del presente proyecto de investigación, cuyo foco central estaría basado en el desarrollo de marcas, es oportuno apuntar la consulta de textos relativos al tema. Cabe destacar que la bibliografía sobre marcas es poco extendida y

³⁷ Kotler Philip y otros, *Mercadotecnia de localidades*, Editorial Diana, México , D.F. 1994

que dentro de ese contraído universo bibliográfico destacan los textos de David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (1998) y *Brand Leadership* (2000); además del texto base en la temática, *La Marca: motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía* (1991), escrito por Jean-Noel Kapferer. En esta serie de textos se encuentran modelos y conceptos para perfilar estrategias de desarrollo de marcas.

Por otra parte y dado el contexto de desarrollo regional en el que el modelo de MC podría aplicarse, se hará una revisión a la bibliografía relacionada con el desarrollo económico regional, tomando como base el texto de Gary Hamel, *Competiendo por el Futuro* (1995); y el de Normand E. Asuad Sanén, *Economía Regional y Urbana* (2001). Estos dos textos servirán de marco para delimitar el contexto de actuación que un modelo de MC realiza en actividades vinculadas con la atracción de inversión, toda vez que este cometido, implica necesariamente, un alcance mayúsculo de desarrollo económico.

Es importante apuntar que el sentido del presente proyecto de investigación no se centra en la visión sociológica, ni en el desarrollo económico de las ciudades, sino en la opción de “moldear” sus estrategias de promoción de inversiones mediante la aplicación de un modelo de IMC, en un ejercicio meramente de mercadotecnia aplicada. En este sentido el texto de John R. Logan y Harvey L. Molotch, *Urban Fortunes: The political economy of place* (1987); puede brindar una perspectiva integradora del fenómeno económico y sociológico; que finalmente puede enmarcar el ejercicio del modelo mercadotécnico.

3.5.- Hipótesis

3.5.1.- Deducción

De acuerdo con la revisión preliminar de la bibliografía consultada, el enfoque del estudio debe situarse dentro del contexto de la Fundamentación, es decir, debe servir de base para la toma de decisiones y para la consulta futura en las actividades y servicios relacionados con la promoción para la atracción de inversiones. Lo anterior se refiere al hecho de que siempre se ha trabajado la promoción industrial desde un punto de partida genérico y poco diferenciado con respecto a otras ciudades.

Como ya se ha indicado, todas ofrecen prácticamente lo mismo y las tareas de promoción se reducen al ofrecimiento de paquetes de incentivos, infraestructura y educación para sus empleados; dejando de lado la verdadera problemática consistente en: *la carencia de una estrategia de promoción apegada a una estrategia de mercadotecnia y ésta, centrada en la creación de imagen de marca-ciudad; limita los alcances de la acción de promoción industrial para la atracción de inversiones en el agrupamiento de industrias susceptibles de operar en el estado.*

3.5.2.- Postulados propuestos

Dado la afirmación anterior, es posible concluir entonces que el contar con una estrategia de promoción industrial centrada en la creación de marca y posicionamiento de ciudad, ampliaría los alcances de la acción de promoción industrial para la atracción de inversiones en el agrupamiento de industrias susceptibles de operar en el estado. En

este sentido podremos deducir que la hipótesis del presente proyecto, describe el valor de la variable “marca de ciudad” de acuerdo al marco teórico propuesto; por lo que su postulación está definida de la siguiente manera:

H1.- La creación de un modelo de marca-ciudad, adhiere imagen de marca-ciudad como instrumento adicional de atracción industrial a la localidad y fomenta la instrumentación de estrategias de promoción para la atracción industrial.

asumiendo como hipótesis nula el siguiente enunciado:

H01.- La creación de un modelo de marca-ciudad, no adhiere imagen de marca-ciudad que no influye en la atracción industrial a la localidad, por lo que no fomenta la instrumentación de estrategias de promoción para la atracción industrial.

La relación existente entre el posicionamiento declarado por los sujetos materia de evaluación y el diseño del concepto de marca para acciones promocionales de atracción de inversión; darían como resultado la afirmación o en su caso, la negación de la hipótesis planteada. En ambos casos el modelo del planteamiento de hipótesis podría integrarse de la siguiente fórmula

$$IMC = f(X_1+ X_2+ X_3+ X_4)$$

donde:

IMC = Imagen de marca-ciudad

X₁= Reflexión de imagen de país en sus productos

X₂= Oportunidad estratégica de operación corporativa

X₃= Influencia de la cadena de proveeduría

X₄= Influencia de los compradores

Cada una de estas variables, compondrían la formulación del nivel de IMC que la propia IMC aplicaría a la localidad. En esta estructuración se está tomando como base el planteamiento de las funciones de la marca³⁸, mismas que encierran valoraciones subjetivas que implican influencia en la toma de decisiones por parte del comprador o en este caso, por parte del inversionista atento a su localización de industria. Por su parte, las funciones de marca estarían representadas de la siguiente manera:

VARIABLES QUE INTEGRAN LA HIPÓTESIS	FUNCIONES DE MARCA
X₁ = Reflexión de imagen de país en sus productos	Función asociativa
X₂ = Oportunidad estratégica de operación corporativa	Función pragmática
X₃ = Influencia de la cadena de proveeduría	Función de garantía
X₄ = Influencia de los compradores	Función distintiva

³⁸ Joseph-Francesc Valls, La Imagen de Marca País, McGraw-Hill, Barcelona 1992, pag. 17-18

3.5.3.- Definición conceptual

La creación de marca de ciudad coadyuva con los propósitos promoción de inversiones y adhieren al concepto de “atracción industrial” un matiz de valor añadido. En un intento de categorizar una realidad mercadotécnica relativa al conocimiento del desarrollo de marcas; es pertinente establecer los conceptos de algunas de las abstracciones plasmadas en el presente proyecto de investigación.

Se reconoce -por principio- que la naturaleza del presente proyecto lleva un especial énfasis en el simbolismo *marca-ciudad*. Este término se refiere a la representación conceptual e icónica que de una ciudad determinada se realice con fines determinados.

La *marca-ciudad* deriva el concepto de *posicionamiento*, que se refiere a la manera en que es concebida la ciudad, de acuerdo al mensaje implícito en su marca-ciudad. Un tercer elemento pilar de este proyecto de investigación, es el referente a *atracción industrial*, con el que se establece el criterio del valor representado por el conjunto de variables de servicios y equipamiento que una localidad ofrece para fomentar la instalación de inversiones industriales.

El propósito de evaluar la relación entre la marca ciudad y las estrategias de promoción de inversiones en las localidades, es en el afán de encontrar los mecanismos funcionales de las actuales estrategias aplicadas y, dado los resultados obtenidos, sugerir un modelo más acorde y que minimice el grado de rechazo en las acciones de promoción industrial.

Ante la validación de los criterios de los sujetos, se pretenderá figurar la complementariedad de la marca y posicionamiento de ciudad, con elementos tales como, la infraestructura de transporte, servicios de apoyo logístico, universidades y centros de educación técnica; además de otros componentes que determinan la selección de sitios para desarrollar industria.

3.5.4.- Definición operacional

El desarrollo de la presente investigación está centrado en una investigación inductiva basada en la evaluación de criterios de los sujetos; quienes validaron sus conceptos en base a la escala Likert de evaluación aplicada en los instrumentos de recopilación de datos. Ante la validación de los criterios de los sujetos, se figuró la complementariedad de la marca y posicionamiento de ciudad, con elementos tales como, la infraestructura de transporte, servicios de apoyo logístico, universidades y centros de educación técnica; además de otros componentes que determinan la selección de sitios para desarrollar industria.

A su vez se profundizó en la revisión documental buscando las bases del planteamiento de las actuales condiciones de las acciones de promoción industrial y las posibilidades para la creación de la marca y posicionamiento de ciudad y el posterior desarrollo de estrategias de promoción desde una perspectiva local, buscando determinar si la creación de marca de ciudad daría valor agregado a la oferta de servicios para la atracción de inversiones industriales.

En lo que respecta a ejercicios similares en el extranjero, sólo se remite a la existencia sitios de consulta de la Internet de oficinas gubernamentales y asociaciones o gremios enfocados a la promoción industrial, brindando un punto de referencia como base para el desarrollo del presente proyecto de investigación. En este sentido aún falta extender la búsqueda de referencias para completar una visión más apropiada sobre la temática de investigación; situación que será vertida con la formalidad establecida en el proyecto de tesis que se autorice.

3.6.- Importancia del estudio

3.6.1.- Aspectos metodológicos

Este proyecto aporta una metodología para el desarrollo de proyectos similares, aplicando algunas de las herramientas de evaluación de mercadotecnia mediante la aplicación de métodos e instrumentos de evaluación cualitativa. Se procuró el diseño de instrumentos e indicadores propios al proyecto, dada la especificidad requerida en la evaluación propuesta. Lograr estos nuevos instrumentos podría constituir un elemento de aportación al conocimiento de la materia de desarrollo de marcas.

Si bien no se crean instrumentos de innovación en la aplicación de evaluaciones de percepción y valoración de atributos; es importante señalar que algunos de los instrumentos deberán ser amoldados a los requerimientos específicos del proyecto de investigación.

En la presente investigación se ha postulado que los instrumentos y métodos de estudio, análisis y comprobación, partieron de una base de evaluación cualitativa ya que las tareas que de mercadotecnia que encierra, van ligados a acciones humanas, tales como la percepción, descripción de atributos o relación de términos. Con esto, se asume el planteamiento de Juan Luis Álvarez-Gayou Jurgenson en el que se dicta que “las ciencia humanas nunca podrán ser objetivas porque nunca podrán objetivizar a su objeto de estudio”³⁹.

Dado lo anterior, la aplicación de métodos cualitativos de evaluación, podrán sustentar la importancia científica del presente proyecto de investigación. Incluso Álvarez-Gayou Jurgenson establece que la investigación cualitativa es inductiva, debido a que en el proceso se desarrollan intelecciones, partiendo de los datos y no recogiendo datos.

3.6.2.- Beneficios sociales

Tal y como se expresa en la hipótesis, este proyecto contribuye al desarrollo económico de la región ya que procura el fomento hacia la integración de la industria regional con la consecuente derrama económica y su efecto multiplicador dentro de la comunidad, beneficiando de manera directa con el incremento del empleo y el desarrollo de las cadenas de proveeduría. De hecho la generación de empleos estaría dada por la concertación de proyectos de inversión en industrias, dada la efectividad de los instrumentos de promoción.

³⁹ Juan Luis Álvarez-Gayou Jurgenson, *Cómo hacer investigación cualitativa*, Piados Educador 2004, pag. 16

Estos empleos requieren de perfiles de alta especialización técnica, ya que los giros de industria susceptibles de promoción, así lo indican. Son además empleos mejor remunerados y su proceso de capacitación obliga a mantener actualizado al personal, fomentando el aprendizaje continuo y por ende, el incremento del capital intelectual de las empresas en la región.

Estas nuevas realidades han estado empujando a las ciudades y regiones en el mundo entero a perseguir nuevos horizontes de bienestar y desarrollo. La exigencia competitiva para sostenerse dentro de los mercados globales, la imperiosa actualización tecnológica y metodológica para la realización de las más diversas tareas, así como las ingeniosas herramientas de financiamiento alcanzables a nivel internacional; han constituido todo un reto de innovación para las comunidades.

En este sentido es importante apuntar que el desarrollo económico del siglo XXI sólo es alcanzable con una sociedad organizada, cuyas formas de organización y cultura condicionan los procesos de cambio estructural que, a su vez, viene determinado por las condiciones propias del modelo de desarrollo económico que se haya definido.

Cada comunidad sostiene una vocación fundamentada en un perfil de desarrollo, dado por las características físicas y económicas brindadas por las cualidades territoriales. En cada una de las etapas de empuje económico existe una función de empuje social, de valor e importancia humana que le brindará a la comunidad un verdadero sentido de atracción. Con esta investigación se pretende impulsar la red social que provee las cualidades necesarias para que todos los demás atributos territoriales puedan ser dominados y explotados en el mejor sentido para la sociedad local; ya que se brindaría identidad uniforme a una misma causa: la atracción industrial.

De esta manera la identidad aportada por una estrategia de MC podría consolidar los sistemas productivos locales mediante el desarrollo de un modelo de sociedad en la que se premia el esfuerzo y la ética del trabajo, en la que la capacidad emprendedora es un valor social importante y en la que la movilidad social se potencia. De esta manera se explica el funcionamiento de los mercados locales de trabajo y la capacidad de respuesta de las comunidades locales ante los cambios tecnológicos y los desafíos que enfrenta la competitividad. De hecho se sostiene que las empresas locales son el vehículo que facilita la inserción de los sistemas productivos locales en el sistema de las relaciones socio-culturales de la comunidad.

Si la atracción de inversión se impulsa por motivo de la aplicación de MC, la red empresarial local, por el hecho de pertenecer a la comunidad en cuestión, estimularía las relaciones de intercambio y cooperación dentro de la propia comunidad, haciendo que la cultura y los códigos de la población incidan directamente en la actividad productiva local. En cierta forma, todos los mecanismos de funcionamiento de las economías locales sólo pueden explicarse por la fuerte relación que se establece en los sistemas productivos locales entre empresas, cultura y territorio; éste último con el sentido de identidad.

3.6.3.- Aplicación contemporánea

Debido a la complejidad en la decisión para elegir sitios de inversión industrial, esta investigación proporciona un enfoque inicial y de referenciación hacia el desarrollo y oferta de servicios para la atracción de inversiones relacionadas al ramo de las industrias susceptibles de promoción, así como al desarrollo de una fuerza laboral y con formación tecnológica de clase mundial. Con esto, las ciudades mexicanas estarían ofreciendo un valor agregado adicional al posible inversionista; haciendo de esta manera más atractiva la posición y los atributos que como ciudad industrial, determinada ciudad posee.

Se plantearon, además, las actuales condiciones promoción de atracción industrial en el contexto global y las posibilidades para su desarrollo desde una perspectiva regional y local, buscando con todo esto, determinar si la creación de marca y posicionamiento de ciudad, daría valor agregado a la oferta de servicios para la atracción de inversiones industriales.

Como ya ha sido señalado, el cambio demográfico de una sociedad rural hacia una sociedad plenamente urbana, presionará a que las ciudades busquen de manera competitiva, las estrategias que han de cimentar su infraestructura económica en el mediano y largo plazo. Hoy en día ya no es posible esperar a que las inversiones venga por si solas. La función de promoción industrial es una necesidad de las ciudades competitivas del siglo XXI y requiere de un diseño estratégico que le permita explotar adecuadamente los atributos que la ciudad ofrece al inversionista

Esta temática con respecto al potencial de atracción industrial y a los atributos competitivos de las ciudades, ha sido recientemente abordada por diversos investigadores y asociaciones. Tal es el caso de la Red Mexicana de Ciudades hacia la sustentabilidad, organismo que realizó en octubre de 2005, su V Seminario-Taller y donde una de las mesas de trabajo se ocupó de abordar los temas sobre “competitividad económica” de las ciudades.

En su planteamiento establece que *“la baja competitividad económica del campo, de la mayoría de las ciudades y de algunas metrópolis, deriva de la ausencia de proyectos que permitan conocer si son sostenibles económicamente”*⁴⁰. La “marca ciudad” se transforma así, en un proyecto que visualiza la idea de ciudad que se quiere transformar para asegurar su futuro.

⁴⁰ Carlos Arvizu García y Alfonso Iracheta Genecorta, *Campo-Ciudad-Metrópolis, retos y perspectivas: textos de IV Seminario-Taller Internacional de la Red Mexicana de Ciudades hacia la Sustentabilidad*, El Colegio Mexiquense, A.C. 2005

CAPÍTULO 4

M E T O D O L O G I A

4.1.- Modelo metodológico

4.1.1- Introducción

La presente tesis realizó la comprobación de aceptación y uso de las características peculiares asociadas al desempeño de la marca, bajo la propuesta de MC donde; primero, se ha determinado la no existencia de antecedentes en términos de la metodología aplicada para su evaluación y posterior comprobación de hipótesis; segundo, se está proponiendo un metodología de evaluación para proyectos subsecuentes y; tercero, dado la naturaleza del desempeño en la operatividad de marcas y específicamente de la MC, se están sugiriendo las diversas herramientas de recolección y análisis de información que permitan facilitar y desarrollar una perspectiva objetiva de la funcionalidad del proyecto, sus beneficios y posibles desventajas.

El propósito de este documento no es el de promover la creación de un elemento icónico representativo, ni la de presentarse como puntal de una estrategia promocional específica. Muy al contrario, se ha pretendido establecer los parámetros que determinarían su uso, así como los valores que el posible usuario fijara en la aplicación de la estrategia de MC, todo esto, producto del análisis derivado de la información recopilada y que, visualizada como el referente obligado, permita la toma de decisiones; ya sea a favor o en contra, para establecer inversiones del ramo aeroespacial en determinada ciudad desde la conceptualización, posicionamiento y aplicación de la MC como un instrumento dentro de los proceso de promoción para la atracción de inversiones.

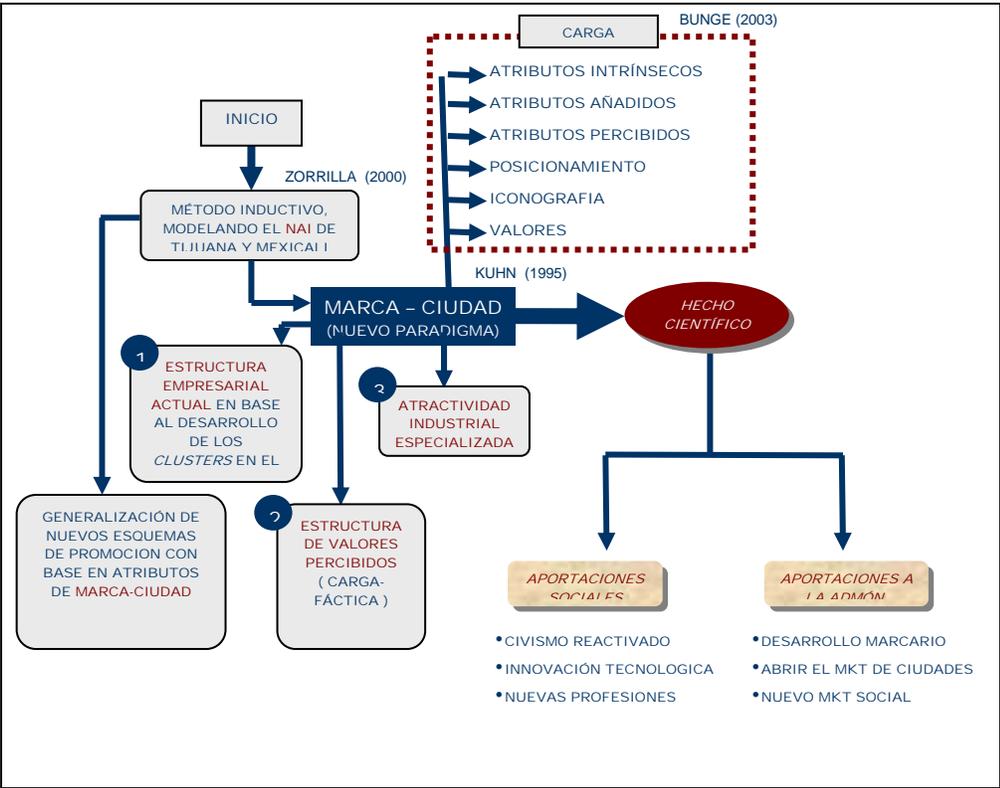
Si bien se parte del supuesto de que este tipo de estrategias permiten generar valor agregado a la oferta industrial de la ciudad, damos por hecho que sólo el análisis de la información recopilada de los sujetos será lo que lo que permite establecer la viabilidad concreta en el uso de la MC, así como las conexiones existentes entre los grupos de sujetos susceptibles del manejo de la MC. Cabe recordar el sentido no explorado de la MC y sus aplicaciones en el ámbito de la promoción industrial, por lo que este documento permite una exploración inicial y concluyente a partir de los criterios vertidos por el grupo de sujetos dispuestos en el muestreo utilizado.

4.1.2.- Razonamiento metodológico

En la determinación de la MC existe una función paradigmática definida por el modelo de concepto que aplicado. De esta manera la ciudad se perfila como atractivo para las inversiones industriales, desde la visión fija y predeterminada de con los componentes cuantitativos de estímulos fiscales, logística e infraestructura, primordialmente; lo que inhibe la creación de otros mecanismos de promoción para el mismo fin. Se parte así con una forma inductiva instrumentos de promoción, los brindados por la experiencia de otros modelos similares.

En esta práctica promocional se carece de la inclusión de tres factores: 1) la estructura empresarial que estimula el cluster; 2) la estructura de valores percibidos que brindan los hechos por los cuales se establecen en determinada ciudad; y 3) la necesidad de trabajar sectores especializados de atracción industrial. De esta forma, la conformación de un nuevo paradigma que cobije la MC, genera una nueva carga fáctica que se integra por los componentes de: atributos intrínsecos, atributos añadidos, atributos percibidos, el posicionamiento pretendido, el diseño iconográfico y los valores conjuntados en sus atributos. Gráficamente (FIGURA 2), el modelo metodológico se presenta de la siguiente manera:

FIGURA 2.- MODELO METODOLÓGICO



4.1.3.- Escenario de la investigación

Esta investigación se centra en la aplicación de recursos bibliográficos, evaluaciones de otros modelos de marca-ciudad, marca-país y estados-marca, así como encuestas a líderes de opinión. Con todo lo anterior se determina la operatividad del proyecto, el posible nivel de uso y aplicación del concepto de MC que el proyecto propone, así como la relevancia que la comunidad empresarial le brindaría a la propuesta. Incluso, como se señala, podrán determinarse las condiciones y rangos de factibilidad dentro del proyecto y aplicación de MC en operaciones de promoción para la atracción de inversiones.

Es importante considerar que el proceso de promoción para la atracción de inversiones, carece de una definición metodológica en su diseño y cada vez más, se remite a explotar las cualidades publicitarias y de comunicación, así como a la generación de viajes y misiones comerciales de muy alto costo. En este proceso de explotación

publicitaria y de misiones comerciales, la función de MC no ha sido del todo evaluada como verdadero instrumento de eficiencia para la atracción de inversiones provocando así un desperdicio en el factor de diferenciación que las ciudades deben aplicar en sus acciones promocionales.

En este sentido, dado que el sector de la industria aeroespacial es altamente sensible a las cualidades del territorio de su operación, es prudente aseverar que la función de MC para los propósitos de atracción de inversión, poseen un peso importante en las decisiones de inversión y de sitio. Siendo el sector aeroespacial un giro de nicho tecnológico, con gran absorción de mano de obra calificada y procesos altamente tecnificados; sus características de inversión industrial son muy diferenciadas con respecto al resto de las industrias.

Por un lado ciertos giros de industria requieren bajo costo de mano de obra no calificada y sus procesos son de bajo impacto tecnológico; sus sitios de inversión son fácilmente determinados por el simple factor de costo de transporte, por lo que los inversionistas acatan un principio de relatividad costo-beneficio a razón de decisiones financieras al corto plazo. Esto es, que tan rápido se recupera la inversión y no que tan importante es el sitio para el resto de la operatividad del corporativo en su conjunto, aplicando esto hacia la potencialidad de la mano de obra por su calificación, la aceptación de la comunidad a la industria del ramo, así como a las facilidades que la ciudad oferta a los ejecutivos para establecer residencia.

En este contexto, el sentido metodológico de la presente tesis soporta una estructura de evaluación acorde al criterio de diferenciación en base a los criterios de selección de los sujetos de la muestra y determina el uso y aplicaciones de la MC dentro de las acciones del giro aeroespacial en el proceso de decisiones de sitio. A su vez contempla las apreciaciones que los organismos promotores de la ciudad aplican en sus operaciones de promotoría y atracción de inversiones industriales.

La industria aeroespacial se ha convertido en un sector estratégico para el desarrollo nacional, no sólo por las inversiones que genera a través de la participación de 120 empresas y cadenas de proveedores, sino también por el impulso que ha otorgado a la generación de más de 9 mil fuentes de empleo e inversiones del orden de los 2,600 millones de dólares, tan sólo en Baja California, entidad que concentra el 47% de la inversión nacional del sector⁴¹. Por ello, requiere del fuerte impulso al desarrollo de cadenas de proveeduría local para el sector, con la participación de pequeñas y medianas empresas, para acompañar este esfuerzo y así promover la generación de empleos y desarrollo en el ámbito de su desempeño local.

4.1.4.- Diseño de la investigación

Se trata de una investigación que emplea diversos instrumentos y fuentes secundarias de información y consulta, atiende a diversos sujetos especialistas y desarrolla un procedimiento preciso para la valuación de los criterios vertidos por los sujetos de la muestra. Así, para la obtención de información actual en otros contextos, la presente tesis se basó en fuentes disponibles en la Internet, hemerotecas y bibliotecas, así como

⁴¹ Informe sobre inversión en Baja California presentado por Claudia Cobieya, Directora de Promoción de la Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California, 2006.

información operativa en algunos domicilios de las principales industrias del ramo aeroespacial en Baja California, buscando con esto la obtención de datos de primera fuente para que permitan esclarecer los criterios de selección, opinión y decisión de la inversión en tal o cual ciudad.

En este sondeo realizado a los ejecutivos de las principales industrias del ramo, se cumple con el objetivo de determinar los requerimientos de la empresa en cuestión, así como el grado de compromiso en su decisión de inversión en la ciudad sede de la empresa. De esta manera, se aplica una encuesta de opinión (la que se describe más adelante), entre los dirigentes empresariales de las ciudades de Tijuana y Mexicali en Baja California; esto con el objeto de determinar el grado de validez que la MC le está aportando al proceso de decisión del sitio de inversión. En este caso, es importante señalar el grado de importancia que se le brinda a la estrategia de MC como detonante del desarrollo económico regional.

Dentro de la muestra aplicable para la encuesta de opinión estarán contemplándose tres clases de público objetivo, a saber:

- (1) Ejecutivos del sector aeroespacial; en los que se buscó información sobre los requerimientos y el grado de compromiso para invertir.
- (2) Autoridades gubernamentales, responsables de promoción económica; en los que se buscó información que permitiera deducir el potencial promotor de la MC.
- (3) Organismos intermedios relacionados con las acciones de promoción económica; con quienes se buscó información similar al punto anterior

En cuanto a modelo de investigación seguido, no se determinó la toma “ciega” de un modelo definido, ya que la base del estudio sobre atracción Industrial se va induciendo de acuerdo al marco de aplicación de la estrategia MC. Esta aplicabilidad de la MC es evaluada con el enfoque del “efecto paradigma” y en el que se pretendió proponer cómo la MC puede sustentarse como elemento diferenciador ya referido y cuya metodología para la recolección de datos es complementada con instrumentos y bases metodológicas de la investigación de mercado enfocadas hacia la estimación cualitativa.

El “efecto paradigma” lo establece Thomas S. Kuhn en su obra *La Estructura de las Revoluciones Científicas* (Fondo de Cultura Económica 2004), donde establece que los modelos preestablecidos del concepto de las cosas, nos hacen volver al estado de inicio. De esta manera Kuhn afirma que cuando un nuevo estado de cosas se vuelve la realidad fija, ese estado de cosas es el nuevo modelo de referencia.

En su aplicación hacia el modelo de promoción económica utilizado para la atracción de inversiones, puede establecer que no se hace uso de la MC y, por el contrario, ha sido una estrategia poco recurrida por los organismos promotores; quienes han basado sus estrategias de promoción en el paradigma de modelos de publicidad, misiones comerciales y participaciones en exposiciones comerciales. Si recurrimos al efecto paradigma, podremos establecer una nueva manera de trabajar la promoción de atracción de inversiones mediante el uso de modelos de MC, plenamente diferenciados.

Cabe señalar que en la aplicación de estos instrumentos de recolección de información, el sentido de aplicabilidad no es la definitividad de uso o no uso de la MC; sino por el contrario, se buscó la determinación de los criterios de elección del sitio de inversión a razón del conocimiento o percepción modelada del futuro sitio, Posteriormente a la recolección de información; la evaluación de los criterios vertidos nos lleva a la evaluación y factibilidad en el uso de la estrategia de MC para determinar en qué grado influye en la atractividad de una ciudad determinada para la atracción de inversiones. Posteriormente y dado los criterios vertidos en dos distintas ciudades para el giro aeroespacial, se determina la afirmación o negación de la hipótesis propuesta.

Posterior a la evaluación anteriormente descrita se procedió a la indagación de metodologías de sondeo de ciudades⁴². Estas formas de evaluación son los informes de “las mejores ciudades para”, informes estos que son publicados en prensa de manera cotidiana en ciertos períodos del año. Los mecanismos de evaluación y ponderación aplicados por estas publicaciones, definen parámetros de competitividad y no necesariamente acometen hacia una estrategia promocional o de posicionamiento de localidad alguna. En sus planteamientos señalan aspectos tales como infraestructura y suministro de energía, calidad de vida de la población, nivel de escolaridad, estructura gubernamental, usos y aplicaciones de tecnología, entre otros parámetros.

Si bien estos no apuntalan una forma científica de evaluación de manera que aporten sustento a lo afirmado en dichos informes, si aportan otra metodología de referencia y permiten establecer parámetros para lograr una visión más amplia para el uso de la estrategia de MC. En este tipo de informes se observa la aplicación de muestreo por conveniencia⁴³ hacia los líderes de opinión regionales vinculados a esta actividad económica, definiendo a su vez, una pauta de calificación relativa al desarrollo económico y algunos cuestionamientos cualitativos que declaran los sujetos entrevistados; cuestionamientos que se agruparon bajo el criterio de semejanza⁴⁴, lo que permitió el análisis de variables subjetivas sólo por agrupamientos de resultados.

4.1.5.- Justificación

El diseño de indagación, búsqueda y recopilación de información descrito, es el adecuado a las características de esta investigación debido a que contempla dos importantes características de similitud, las cuales fueron “figuradas” a los sujetos, mediante el diseño de “enunciados” colocados en los cuestionarios; sobre los cuales, el sujeto cuantifica su criterio de acuerdo a lo que percibe en su decisión de sitio de inversión. Estas denominadas características de similitud son:

Primero, calificar “criterios de decisión de sitio” de la industria aeroespacial.

⁴² Los índices de competitividad de ciudades de mayor sustento han sido publicados por el Instituto Mexicano de la Competitividad, el Centro para la Investigación y Docencia Económica y más recientemente el Grupo Financiero BBVA Bancomer; sin embargo numerosas publicaciones especializadas en negocios han popularizado este tipo de informes, pero sin especificar los mecanismos de investigación aplicados.

⁴³ El muestro por conveniencia lo define el propósito y perfil del proyecto, considerando las necesidades de información, pero principalmente por la accesibilidad de los informantes. Paul E. Green: *Investigaciones de mercadeo*, Editorial Prentice-Hall, Madrid, España, 1981, P. 207.

⁴ El criterio de semejanza establece como premisa el agrupamiento de razonamientos u opiniones similares en sus consecuencias o resultados finales, independientemente de su origen o técnica de trabajo para lograr el objetivo. *Manual de investigación de mercado*: European Society of Marketing Reseach, Amsterdam, Holanda, 1992. P.520

Segundo, determinar una escala de “necesidades de sitio” de la industria aeroespacial.

En el mismo diseño de la investigación se hace referencia a la aplicación de algunos criterios de investigación de mercado, debido a que en el establecimiento de la muestra se aplican los criterios de conveniencia y la base del criterio opinático⁴⁵. Estas herramientas aplicadas en la investigación de mercado, auxilian en el esclarecimiento de aspectos cualitativos y permiten definir escalas de referenciación, en virtud de los datos proporcionados por el informante. La validación de las referenciaciones estriba en que la muestra, si bien no posee validez estadística, sí permite extraer las percepciones clave de la propia muestra sobre criterios específicos contemplados en el proyecto de tesis.

Se parte además de la validación del criterio de los sujetos, debido a que su desempeño profesional los hace protagonistas del medio y se toma como sustento que sus opiniones se validan por la experiencia que aportan al estudio. Si bien no se pretende la recolección de criterios propios, si se diseñaron los enunciados contemplando las responsabilidades y trabajo de cada grupo de sujetos.

Dentro de esta justificación del método, debe considerarse que todavía existe cierta aplicabilidad desde la perspectiva de la apreciación subjetiva con la que se realizan los trabajos de investigación en el área de mercadotecnia, así como la carencia de teorías explicativas en materia de mercadotecnia de localidades y específicamente en el tema de marca de localidades; situación que se refleja por la carente apariencia científica de los textos de mercadotecnia así como el elevado volumen de terminologías meramente conceptuales.

No obstante lo anterior, los enunciados teóricos aplicados en mercadotecnia están integrados por una serie de conceptos cuya aplicabilidad está específicamente destinada a la situación definida de estudio. De esta manera, cada nueva investigación de mercado o cada nuevo proceso de desarrollo de producto, puede alimentar el léxico de la mercadotecnia con nuevos términos, muy *ha doc* con el objeto de investigación.

Aplicarle científicidad a lo anterior nos conlleva a defender la formulación de nuevas teorías, mismas que podrán estar compuestas por una gran carga de nuevos términos y definiciones con la característica de la alta especificidad del caso. Así ha sido el caso para la presente investigación, aplicando nuevos términos que pueden ser sustentables en el contexto de la investigación realizada y solventada por el criterio de evaluación aplicado por el sujeto.

Se busca además, establecer un adecuado proceso deductivo que permitiera la contrastación de términos y así, la composición de nuevas teorías que permiten aportar sustentabilidad a la razón científica de la mercadotecnia. Se pretende así, brindar un modelo de evaluación repetible, controlable y sujeto a la contratación, tal como se aplica a toda investigación de carácter científico.

⁴⁵ Cuando la selección de la muestra se hace en base a la experiencia del informante y a que su información se dá por hecho validada. Rafael Bisquerra: *Métodos de investigación educativa*, Ediciones CEAL, Barcelona, España, 1989, P. 83.

4.2.- Sujetos

4.2.1.- Número

En la presente investigación la muestra sustenta la representatividad de un universo determinado y se presenta como el factor crucial para generalizar resultados. En este sentido el postulado inicial de esta investigación cualitativa se basa en Alvarez-Gayou⁴⁶, quien sustenta que este método de investigación, la selección de la muestra de sujetos debe asegurarse que los sujetos estén en la obtención operativa y de la situación real y verdadera de las situaciones a evaluar y, en este sentido, es preferible y más descriptivo hablar de las necesidades de autenticidad, producto de la experiencia y conocimiento de la problemática de investigación, más que de validez estadística.

Esto significa que los sujetos involucrados en la investigación, logren expresar realmente su sentir y externen criterios basados en un conocimiento no-experimental de los hechos y que, de facto, la evaluación de criterios no tenga duda, precisamente, por basarse en los hechos ya vividos por el sujeto en cuestión.

Este autor apunta además que, estrictamente hablando, en la investigación cualitativa debe aplicarse el concepto de triangulación, que se ha considerado como la utilización de varios métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores (sujetos) para asegurar rigor, amplitud y profundidad al concepto. Con la triangulación, Alvarez-Gayou invita al investigador a tomar distintas fuentes que se unan en un nodo final, pudiendo este, ser la cabeza central del proyecto de investigación.

De este modo, los datos y criterios vertidos por el grupo de sujetos, alimentan cualquier criterio adicional y de influencia a lo evaluado, con lo que se fomenta una apreciación sistémica e integral del mismo. De esta manera, Norman Denzin (citado por Alvarez-Gayou) propone cuatro tipos de triangulación:

- 1).- Triangulación de datos: utilización de diversas fuentes de datos en un estudio.
- 2).- Triangulación de investigadores: utilización de diversos investigadores o evaluadores.
- 3).- Triangulación de teorías: utilización de múltiples perspectivas para interpretar un mismo grupo de datos.
- 4).- Triangulación metodológica: utilización de diferentes métodos para estudiar un mismo problema.

Por su parte, Valerie Janesick (también citado por Alvarez Gayou) agrega una quinta triangulación y la denomina “triangulación interdisciplinaria”, consistente en la participación de profesionales de diferentes disciplinas, lo cual enriquece la interpretación de los datos recopilados para la solución del problema de investigación.

Desde esta perspectiva, el diseño de la muestra llevó como propósito fundamental aplicar credibilidad a los datos vertidos por los informantes y se procuró realizar la triangulación interdisciplinaria ya comentada; toda vez que los agrupamientos de sujetos están integrados por grupos de sujetos de distinta profesión e intención laboral, pero con el común denominador de estar involucrados en el desarrollo de la industria

⁴⁶ Alvarez-Gayou Jurgenson Juan Luis, *Como hacer investigación cualitativa*, Paidós Educador, México 2004, pp. 31.

aeroespacial. Dada la naturaleza de los distintos perfiles en los grupos de sujetos y, aplicando el principio de la triangulación interdisciplinaria, la búsqueda y recopilación de información y datos se estableció con la metodología básica de aplicación de cuestionarios a los segmentos de población ya definidos.

De esta manera se aprovecha al máximo el perfil de que forman parte círculo de profesionistas y personal involucrado en las operaciones de promoción industrial, promoción de ciudades para la atracción de inversión, así como ejecutivos y personal de las empresas del ramo aeroespacial. Si bien esta segmentación, como ya se ha comentado, no pretende alcanzar la validación a través de procedimientos estadísticos; si permite focalizar a sujetos clave a quienes se les toman opciones con criterios y percepciones clave que permitan derivar conclusiones que argumenten de manera específica los grados de intervención de la MC en la atracción de inversiones industriales para la industria aeroespacial.

En la integración final del número de sujetos, para efectos de la muestra se maneja el siguiente conteo: dentro del grupo de los profesionales del giro aeroespacial se contabilizaron 10 ejecutivos; en el grupo de autoridades gubernamentales responsables de la promoción económica a 10 funcionarios; finalmente, dentro del grupo de organismos intermedios relacionados con las acciones de promoción económica, intervinieron 10. El total de sujetos aplicados en la muestra es de 30 sujetos líderes de opinión, inmersos en la operatividad de la promoción económica o en las acciones de trabajo para la acción promocional de atracción de inversiones en sector de la industria aeroespacial.

4.2.2.- Características de los sujetos

Estas personalidades cuentan con un perfil de nivel ejecutivo, con poder de decisión y de alta vinculación con el sector productivo, cuyas opiniones retroalimenten de manera objetiva los planteamientos y el contenido de esta investigación. Deben, además, mantener una actitud profesional ante los cuestionamientos realizados y eliminar de sus declaraciones, cualquier elemento subjetivo que pudiese establecer juicios y barreras limitativos al desarrollo del proyecto.

En lo concerniente a las autoridades gubernamentales y organismos intermedios relacionados con el desarrollo y la promoción económica, se contempla dentro de la muestra a los directores de los organismos promotores de inversiones industriales. A nivel gubernamental se incluye a directivos de la Secretaría de Desarrollo Económico en el estado de Baja California, así como a diversos organismos municipales tales como la Comisión de Desarrollo Económico y la Asociación de Maquiladoras de Mexicali; se contempló también al Consejo de Desarrollo de Tijuana, la Asociación de Maquiladoras de Mesa de Otay, la Asociación de la Industria Maquiladora de Tijuana y la Asociación de Relaciones Industriales y Recursos Humanos de Tijuana.

Debido a la naturaleza de sus funciones estos sujetos muestran una sensibilización apropiada para proporcionar información como producto del grado de vinculación que poseen en el ejercicio de sus actividades profesionales. En la definición del perfil de los profesionales del giro aeroespacial, se contempla al personal involucrado con el área

directiva, descartando al personal técnico y operativo; y otros sujetos de este grupo que no posean relación directa con el proceso de generación de inversión.

En cuanto a las empresas cuyos ejecutivos se incluyeron en la muestra, se sigue el patrón de similitud de giros⁴⁷ con los principales giros de empresas que realizan operaciones dentro de la rama aeroespacial en Baja California. Estas empresas han sido seleccionadas debido al volumen de negocios que generan y a la disposición de sus procesos de trabajo dentro de la cadena productiva del sector, los cuales son parte fundamental de un proceso terminal posterior y que, dada la trascendencia de su manufactura, la ubicación de esas inversiones en Baja California tienen una justificación implícita de relación sitio beneficio y no meramente costo beneficio.

Sin embargo, la determinación de la ubicación final en Mexicali o en Tijuana, puede ya ser determinada por factores estimados de mayor valor agregado y superiores al criterio financiero del costo. En este sentido participaron dentro de la muestra las siguientes firmas industriales:

- Chromalloy
- GKN Aerospace
- Honeywell Aerospace
- Rockwell
- Northrop Grumman
- Placas Termodinámicas
- Volare Engineering
- Aerodesing de México
- Gulfstream
- Lat Aeroespacial

4.2.3.- Tipo de muestreo

Debido al perfil definido para la muestra de sujetos que esta investigación contempla, se establece como herramienta de muestreo la técnica denominada muestreo de conveniencia en base al criterio opinático (mismo que se detalla más adelante), con lo cual se valida a los sujetos descritos, debido a que la población requerida para la recolección de información se centra en un sector de la sociedad y cuyas características de especialización de actividad debido a que es personal inmerso dentro de la actividad profesional meta del proyecto; conllevan a la definición en extremo selectiva, de una muestra de sujetos muy cerrada, pero no por tal motivo, carente del sustento opinático y de semejanza requerido para el sustento de la información recolectada.

Si bien esta no cuenta con validez estadística, el valor de la información recopilada se sustenta en el criterio de semejanza, debido a que todos los encuestados manejan la terminología del sector, conocen sus necesidades y criterios de trabajo; y mantienen

⁴⁷ Dada la extensa ramificación que la inversión aeroespacial comprende, el procedimiento de similitud de giros fue determinado en virtud del grado de integración industrial del ramo; el que, en Baja California, ha estado consolidado en las actividades vinculadas al diseño, desarrollo y producción de aviónica, acabados metal mecánicos, arneses, estructuras interiores y otras piezas de acabado terminal de fuselajes.

también una misma visión con respecto a la necesidad de promoción de las actividades vinculadas al sector aeroespacial.

Este último aspecto es de vital importancia debido a que con sus declaraciones, los sujetos de la muestra validan la pertinencia y oportunidad de aplicación de la estrategia de MC para la atracción industrial, o en su caso, invalidan su operación como elemento clave para la competitividad de las ciudades ante la promoción para la atracción de operaciones empresariales. Incluso permiten generar información acerca del proceso de selección de sitio acordado por sus respectivas empresas. Esta información permite que, dentro del contexto de la investigación, se logre un acercamiento cada vez más certero en la comprobación de la hipótesis respectiva.

También debe considerarse que esta actividad de promoción de inversiones y el uso de la MC para la atracción industrial, se encierra dentro de los posibles usuarios en la estructura empresarial de las ciudades, ya sea como arma de promoción de inversiones dentro de los círculos gubernamentales y de organismos intermedios, o sea como símbolo de identidad comunitaria. Este elemento logra su definición en la medida en que los sujetos de la muestra inmersos en las actividades de promoción de inversiones, argumentan su concordancia hacia las aplicaciones del modelo IMC y se apertura hacia un nuevo paradigma en los instrumentos y estrategias de promoción de inversiones industriales.

Por su parte los sujetos de la muestra inmersos en círculos gubernamentales manejan un criterio uniforme en cuanto al desarrollo industrial de la región por lo que sus criterios y bases de opinión con respecto al uso e intención de aplicación de la estrategia de IMC como instrumento de atracción industrial, resultan relevantes, toda vez que su nivel de influencia en la toma de decisiones sobre la industria local, puede generar apoyos para la aplicación de la estrategia de IMC o cancelar cualquier intento de realizarlo debido a la escasa o nula validez que estos círculos de influencia hallan otorgado.

4.3.- Materiales

4.3.1.- Selección de los instrumentos de recolección de datos

El instrumento básico de recolección de información es el procedimiento de encuesta por medio de cuestionario, ya que se considera ser la herramienta más expedita para obtener información de los sujetos, agruparla y analizarla de acuerdo al origen. En este sentido, el cuestionario utilizado fue de diseño abierto con el objetivo de lograr mayor participación en la calificación de criterios de los sujetos; quienes son enfrentados a enunciados predeterminados para que sean calificados en su posición de acuerdo o no-de acuerdo. Con este instrumento se pretende obtener valores muy cercanos a la investigación cuantitativa, toda vez que abre la posibilidad de codificar los criterios de respuesta. Estos criterios los establece Hernández Sampieri de la siguiente manera⁴⁸:

- a).- observar la frecuencia con que aparece cada respuesta a la pregunta,
- b).- elegir las respuestas que se presentan con mayor frecuencia,
- c).- clasificar las respuestas en temas, aspectos o rubros,
- d).- darle un nombre o rubro a cada tema, aspecto o rubro declarado, y

⁴⁸ Hernández Sampieri y colaboradores, Metodología de la Investigación Mc Graw-Hill, México 1998.

e).- asignar el código a cada patrón de respuestas.

De estos criterios aplicables originalmente a un instrumento de diseño cerrado, la investigación aplicó la modalidad de instrumento de diseño abierto para escala de Likert, ya que se está tomando en cuenta que el criterio marcado con el referencial, donde se establece la sugerencia del código o patrón a cada respuesta mediante su calificación en una escala predeterminada; se traspaasa al de “agrupamiento de tópicos” que permita evaluar la posición del criterio del sujeto con respecto al reactivo evaluado por el mismo.

De esta manera se fomenta la libre calificación del criterio de los sujetos informantes de la muestra, buscando obtener el sustento que toda evaluación cualitativa conlleva, esto es, el conocimiento pleno de la expresión personalísima del sujeto y, al mismo tiempo, verter la mayor cantidad de datos posibles para definir el escenario de validación requerido por la investigación.

Cabe aclarar que si bien el planteamiento anterior conlleva la existencia de una investigación mediante la aplicación de un cuestionario abierto, el instrumento de recopilación de información tiene en esencia, un enfoque cerrado. La prontitud de acercarse al concepto de “cuestionario abierto” estriba en la oportunidad de calificación (dentro de una escala predeterminada) que el sujeto experimenta ante el enunciado presentado a su criterio de evaluación. Evidentemente el sujeto tiene restringida su calificación ante la escala predeterminada, sin embargo, eso no le interfiere para que, finalmente, aplique un razonamiento personal decisorio con respecto a la escala en que evaluó cada enunciado.

Para el efecto se diseñó un modelo único cuestionario, el que es dirigido indistintamente para cada uno de los grupos de sujetos, esto con el propósito de agrupar los datos y valorar las mismas variables desde el enfoque particular de cada grupo. Esto permite que las deducciones, producto del análisis de la información, sean realmente las representativas del grupo de sujetos encuestados, evitando así el cruce de información que pudiese causar confusión o un análisis fuera de la objetividad buscada.

Los datos vertidos en los cuestionarios son tabulados y se grafican en el denominado mapa de percepciones⁴⁹ (mismo que se denominará en esta investigación mapa de posiciones). En este instrumento de valuación cualitativa de mercados, se aplican agrupamientos de criterios, en cuadrantes que señalan una posición de las distintas opiniones vertidas por los sujetos con relación a su posición en el uso, o conocimiento de la estrategia de promoción MC. En este instrumento de validación, además, se consideraron sus fundamentos de análisis y objetivos de uso: graficar y distinguir la posición de los criterios cualitativos del sujeto.

Realmente, el mapa de percepciones constituye una herramienta derivada para el análisis del proyecto, con las adecuaciones requeridas para que presente el análisis de apreciaciones subjetivas, valoradas con elementos cualitativas y colocadas en la

⁴⁹ En este instrumento las opiniones y criterios, mantienen una constante que los iguala en valor a los demás preceptos, es decir, adhiere una misma escala, por lo que la graficación se valida al contar con posiciones equidistantes sobre una misma escala. Claudio Soriano, *Instrumentos de análisis en el marketing estratégico*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, España, 1990. P. 51-53.

posición correcta de los cuadrantes, de acuerdo a los valores y criterios semánticos que el sujeto le haya proporcionado, los cuales van generando los nuevos criterios de evaluación.

4.3.2.- Características de los instrumentos

Un cuestionario debe cumplir dos propósitos básicos: (1) traducir los objetivos básicos del proyecto, en preguntas específicas que los encuestados puedan responder de manera clara y objetiva; y (2) motivar al encuestado para que coopere y suministre la información correcta. Basado como la principal herramienta en el trabajo de entrevistas a sujetos clave, los cuestionarios han demostrado su eficiencia en la recolección de información o como instrumentos para el análisis.

Los cuestionarios por lo general, se componen de tres secciones. La primera encuadra una calificación del candidato a encuestar, con el propósito de definir si el sujeto cumple con los requisitos del perfil necesario para el proyecto. La segunda sección comprende la seriación de enunciados directos sobre los temas que integran el proyecto, para recopilar sólo la información requerida. Por último, la tercera sección encuadra al sujeto dentro de un padrón demográfico, aplicable sólo cuando la muestra es aleatoria o se compone de público en general cuando el segmento es demasiado amplio.

Para usos de la presente investigación, se eliminaron las secciones uno y tres, debido a que en principio se tiene definida una muestra por conveniencia, no aleatoria ni probabilística. Al definirse la muestra por conveniencia el único factor de selección y agrupamiento de los sujetos se realizó con base en el criterio opinático, sin considerar sus características demográficas ni las posibilidades de “calificación” a la encuesta. Se da por hecho que el encuestado ya calificó para ser parte del proceso, motivo por el cual se le está aplicando el cuestionario.

Por su parte, el cuestionario enfoca su diseño con preguntas en base a la división de los factores que integran el nivel de atracción industrial dado por la marca-ciudad (NAI), el cual está definido por cuatro elementos a considerar:

- 1.- Reflexión de imagen de ciudad en sus productos
- 2.- Oportunidad estratégica de operación corporativa
- 3.- Influencia de la cadena de proveeduría
- 4.- Influencia de los compradores

Para cada uno de estos elementos se presentan cinco enunciados y en cuyas postulaciones se espera la validación, sustento o rechazo por parte del sujeto en el momento de la calificación a asimilación o rechazo, en base a los criterios del sujeto. En este diseño del cuestionario, al dividir en cuatro porciones al instrumento total, se buscó que el entrevistado distinguiera los elementos a considerar en sus calificaciones, de manera tal que, al momento de verter estas calificaciones, estuviera consiente de organizar sus argumentos y de confrontar –de la manera más objetiva posible- sus criterios propios con los criterios contenidos en los enunciados. De esa manera, toda la información recolectada posee cierto grado de jerarquía en la argumentación personalísima de cada sujeto.

4.3.3.- Número de ítems

El número de ítems se determina con base en el desglose aportado por las funciones de la marca (Valls – 1992), mismos que estructuran la valuación de la MC, desde la perspectiva de los sujetos. Cada uno de estos elementos agrupa 5 ítems; los que de manera conjunta engloban un cuestionario de 20 reactivos. De esta manera se asigna que del ítem 1 al 5, se evaluaron criterios concernientes a la “reflexión de imagen de ciudad en sus productos”, esto es el grado de influencia que la radicación de las operaciones afecta negativa o positivamente la percepción hacia sus productos. Los ítems del 6 al 10 se avocan a criterios de evaluación sobre “la oportunidad estratégica de operación corporativa”, esto es, si la radicación de la inversión apuntala la operación conjunta con la matriz y de esa manera, aporta valor a la operación conjunta del corporativo.

En el agrupamiento de los ítems del 11 al 15, el sujeto calificó criterios relativos a la “influencia de la cadena de proveeduría”, procurando en este agrupamiento reconocer la eficiencia de la proveeduría local en sus operaciones y si de manera influyente la percepción hacia la ciudad es que buena o mala proveeduría para sus operaciones. En el último agrupamiento, referente a los ítems del 16 al 20, el sujeto evaluó la influencia de los compradores y su reconocimiento en influencia en el origen de los productos que se adquieren

Con lo anterior, los sujetos calificaron cada una de las variables que integran el MC y que de forma individual van estructuran el agrupamiento de las funciones de marca. Así, la FUNCIÓN ASOCIATIVA descansa en la reflexión de imagen de ciudad en sus productos; la FUNCIÓN PRAGMÁTICA en la oportunidad estratégica de operación corporativa; la FUNCIÓN DE GARANTÍA en la Influencia de la cadena de proveeduría y finalmente, la FUNCIÓN DISTINTIVA refiere a la Influencia de los compradores. Todos estos componentes funcionales, llevan como cometido disipar los cuestionamientos esenciales de la funcionalidad y aplicabilidad de la MC. Tales cuestionamientos se presentan así:

1. ¿Qué valor le otorga la comunidad empresarial y gubernamental a la promoción de MC?
2. ¿Qué expectativas de crecimiento se prevé en el uso de la estrategia de MC como instrumento de atracción industrial?
3. ¿El factor de uso de la MC determina en algo su selección de sitio de inversión?

4.3.4.- Naturaleza de los ítems

Los factores determinantes en la definición de ítems para cada grupo de sujetos fueron las variables analizadas en el desarrollo de marcas y en su enfoque de utilización hacia las acciones de promoción industrial para la atracción de inversiones. En todo momento se determina la diferenciación entre los grupos de sujetos bajo la consideración de que cada uno de estos visualiza el criterio de operar la estrategia de IMC con enfoques y roles distintos. Si bien los sujetos aplicados en el sector gubernamental y los sujetos aplicados dentro de los organismos intermedios, pudiese tomar similitud de criterios; su

diferenciación está determinada por motivo de la aplicabilidad final en el uso de la estrategia MC.

Por un lado los sujetos del sector gubernamental se adhieren a una aplicabilidad sujeta a la política pública de promoción industrial y se institucionaliza un enfoque acorde al régimen de gobierno actual. Sin embargo muy posiblemente con otra administración pública la estrategia cambie. Por su parte, los sujetos inmersos en el medio de los organismos intermedios promotores de inversión, basan su estrategia de MC en planes de promoción más consolidados y de mayor duración en el tiempo. Esto permite alcanzar la plena maduración de la estrategia, así como la mejora de la misma ante la modificación de los escenarios del mercado exterior.

Dado lo anterior, el establecimiento de los ítems para cada agrupamiento de sujetos, se sustenta en la determinación de la futura aplicación de la estrategia de MC y donde cada agrupamiento de sujetos busca la eficiencia en sus acciones de promoción de inversiones, lo que asume que el concepto para la estructura de cada ítem varía de acuerdo al grupo de sujetos en cuestión. De esa manera se están considerando los siguientes ítems:

- 1.- Las autoridades gubernamentales consideran el uso de la MC como elemento de promoción de inversiones, por lo que se busca definir; ¿Qué valor le otorga la función gubernamental a la promoción inversiones por medio de la MC?
- 2.- El grupo de organismos intermedios consideran el uso de la MC como instrumento determinante en la promoción de inversiones, buscando definir, ¿La aplicación de MC en el uso amplia el potencial de la ciudad en su nivel de atracción industrial?
- 3.- Los profesionales del giro aeroespacial consideran el uso de la MC como fuente potencial de elección del sitio de inversión, buscando definir, ¿Qué escala de “necesidades de sitio” encuadra en la estrategia de MC?

Cada uno de los ítems ya expresados, encierra conceptos referentes al manejo de información que los grupos de sujetos hacen, es decir, son enunciados dirigidos para lograr el acceso a información detallada que permite el análisis y conclusiones del proyecto. La decisión en el manejo de tres ítems (uno para cada tipo de sujetos) fue para otorgar el mismo valor de evaluación de las variables a cada grupo de sujetos, con lo que se espera un equilibrio en el peso de las respuestas.

4.3.5.- Formas de respuesta

Como ya se ha señalado, en el diseño del cuestionario se aplicó el método de Likert buscando “extremar” lo más posible los puntos de vista de las respuestas, mediante el uso de enunciados que ilustran una situación ideal con respecto a la aplicación y uso de la IMC como instrumento de atracción industrial. De esta manera el sujeto evalúa su nivel de compromiso con el enunciado mediante la calificación del mismo en una escala simple del 1 al 10; asintiendo en el número 1 su rechazo al enunciado y el número 10 como su total aceptación al mismo. El tipo de respuesta así como la calificación de los

enunciados, permitió establecer las coordenadas de posición de los criterios del sujeto, en el respectivo mapa de percepciones.

Lo anterior, tuvo como finalidad lograr el agrupamiento y la posición de las variables dentro de cada ítem, además del manejo igualitario en el número de ítem aplicado por cada grupo de sujetos. No se utilizó el esquema “cerrado” en las respuestas, ya que esta situación nos habría conducido a una confusión en el agrupamiento de variables, al obtener respuestas muy cortas en su apreciación y que limitaran la amplitud de los criterios para su posterior evaluación.

En esencia, se espera que las formas de respuesta sean vertidas por la naturalidad del sujeto ante el cuestionamiento definido al que se enfrenta. En este proceso se hace uso de elementos cuantitativos simples, es decir, no se está guiando la evaluación hacia el aspecto numérica en la determinación y sustento de los elementos que validen la investigación. Por el contrario, es la propia esencia de la natural respuesta a un estímulo externo mediante un proceso sencillo. Se hace un planteamiento determinado y se reta a que el sujeto se envuelva en su libertad de respuesta. El volumen de respuestas libres, contiene cierta similitud en sus argumentos. Partiendo de esto, se conforman los agrupamientos y posteriormente las posiciones en el mapa de dispersión.

Para integrar lo anterior, el cuestionario se compone de cuatro secciones determinadas por cada una de los cuatro elementos que conforman la MC, debido a que incluye grupos de enunciados por grupo de sujetos, con cinco enunciados cada sección. A estos enunciados se les da respuesta mediante la calificación propia del sujeto de la respuesta otorgada a cada enunciado.

Una vez concluido el proceso de respuesta se procede a determinar los agrupamientos por diferencial semántico para otorgar la validez del contenido, en base a los argumentos del sujeto. Con este modo de sustento se pretende obtener mediante la amplitud de las respuestas que los sujetos aportaron a cada enunciado.

El procedimiento para obtener los distintos grados de calificación y lograr las coordenadas de posición dentro del mapa de percepción, está determinado por los argumentos que integren el diferencial semántico en cada enunciado. Si el sujeto califica con 7 un enunciado, partimos de que su contraparte sería el mismo valor de 7 en el extremo contrario a ese eje. Sucesivamente cada enunciado calificado puede irse colocando en la gráfica, aplicando la contraposición del mismo valor al valor inicial otorgado por el sujeto. Esta forma de calificación también es denominada dicotómica ya que, de alguna manera, contrapuntea un valor inicial otorgado y parte del sustento mediante el cual si se califica en esa elección de valor, es porque el criterio del sujeto no está optando por la elección contraria. Si el sujeto elige calificar con 7, es porque su contraparte sería el 7 en el extremo negativo y viceversa.

De este modo, una vez localizados los polos extremos en una función dicotómica, serán las coordenadas de posición de los criterios del sujeto y de cada grupo de sujetos. Si bien de manera tradicional el juego de coordenadas se obtiene como resultado del promedio aritmético en la sumatoria de las calificaciones en cada enunciado, en esta investigación se ha propuesto la “integración por argumentación del sujeto” como una

derivación del criterio opinático y en uso pleno de la característica cualitativa del estudio.

De esta manera, se establece que el total de posiciones generadas está en función del total de sujetos de los tres grupos seleccionados, de acuerdo al ramo o giro de actividad. El conjunto de posiciones se “mapean” dentro del mapa de percepción y se obtiene la posición del sujeto. Mientras más cercanas estén las posiciones a la resultante del vector graficado, más unificación se apreciará al enunciado calificado y, a su vez, integra más concordancia con el criterio que ese enunciado resguarda, tomando en cuenta la similitud de calificaciones que los distintos grupos de sujetos le aplicaron. Esta unificación se interpretó como el mismo grado de percepción de los sujetos, en cuanto a los criterios aplicados al uso de IMC en la promoción de la atracción industrial.

4.3.6.- Validez y confiabilidad

La validez de los datos recolectados son evaluados mediante el planteamiento de la confiabilidad cualitativa⁵⁰, debido a que se recolectan datos similares de diferentes fuentes, para efectuar un mismo análisis y que éste nos conlleve al conjunto de interpretaciones coherentes para la comprobación de la investigación. En este proceso se genera una función de dependencia de dichos datos en virtud de la interpretación que el investigador aporte a manera de sesgos involuntarios. Para evitar lo anterior, la investigación se estructuró con información proveniente de varias fuentes (los propios sujetos) y, principalmente, la consideración de todos los datos provenientes de la calificación de criterios por parte de los sujetos.

En este sentido, cuando se aplican procedimientos para medir actitudes se busca que los sujetos califiquen los enunciados a los que son enfrentados de acuerdo al criterio personal basado en la experiencia y dominio del tema expuesto, de esta manera, el conjunto de respuestas puede ser considerado como “enfoque objetivo y no proporcional” a otra actitud del sujeto sobre el cuestionamiento aplicado. Es decir, debido a la aplicación de reactivos por agrupamiento de la MC, se valida que la intención de respuesta del sujeto no posee variabilidad y que está fundamentada en un juicio directo y basado en el conocimiento y la experiencia necesarias para “juzgar” bajo conceptos propios del sujeto, el enunciado que se le propone.

En términos de la validez, la escala Likert aporta un valor en particular denominado “ordinalidad inequívoca de las categorías de respuesta”⁵¹, ya que si se permitiera a los sujetos proponer o elegir respuestas sin una calificación determinada, en la investigación sería imposible determinar la fuerza relativa del asentimiento pretendido por el sujeto interrogado. Por otra parte, la escala de Likert también procura la “intensidad relativa” de los reactivos permitiendo así, la concentración del sujeto en su forma de evaluar un criterio propio dejando de fuera las ambigüedades.

En cuanto al grado de confiabilidad otorgado a la metodología aplicada, debe asumirse que es total, debido a que se basa en la selección de sujetos mediante el criterio opinático y a que el contenido de la información y los datos vertidos por los sujetos son

⁵⁰ También se denomina dependencia o consistencia lógica y se dirige hacia un concepto de estabilidad. HERNÁNDEZ SAMPIERI y otros, *Metodología de la Investigación*, MC-Graw-Hill 2006, pp. 662.

⁵¹ BABBIE Earl, *Fundamentos de la Investigación Social*, Thomson Learning, México, D.F. 2000

clasificados mediante el criterio de semejanza. Con estas dos cualidades determinantes todo el proceso de investigación conlleva a realizar el agrupamiento de datos y la generación de variables de un segmento específico y que permiten la presunción óptima del posible resultado de la investigación.

Partiendo de la naturaleza mercadológica en el uso de la estrategia de MC dentro de las acciones de promoción para la atracción industrial, el origen de la confiabilidad está doblemente determinado por la selección de los sujetos, quienes aportan información desde el enfoque de usuario, proveedor y promotor.

Cada uno de estos grupos de sujetos posee las bases necesarias para opinar de manera objetiva sobre el proyecto y para externar criterios con una sólida base de fundamentación, al estimar que sus roles de acción (usuario, proveedor y promotor) crean un ambiente de influencia hacia las decisiones en el logro del proyecto.

Es importante hacer mención de que la aplicación del mapa de percepción para análisis del presente proyecto, supone que el sujeto actúa como si tuviera un tipo de “mapa mental”, pero no necesariamente visualizado o explicado, de manera tal que el sujeto puede percibir de qué manera los enunciados pueden encontrarse cerca o lejos de su criterio personal. La herramienta supone además, que el sujeto proporciona medidas numéricas de su grado de similitud con las apreciaciones personales que sobre el enunciado se presenten.

En ningún momento se asume que este modelo explique la percepción; por el contrario, sólo proporciona una representación útil de un conjunto de juicios subjetivos acerca del grado hasta el cual el sujeto observa el entorno ilustrado en la interrogante que intentó sustentar, de manera tal que dicha información puede ser considerada para la utilización como referencia en la toma de decisiones para el desarrollo de proyectos futuros en la materia. Para efectos del proyecto, tanto la validez como la confiabilidad descritas, se asumen a los instrumentos utilizados dado que se “validan” como las herramientas de recolección y análisis de información más confiables a las características de las variables ya descritas.

El uso de este procedimiento de calificación es el adecuado para la naturaleza del proyecto, ya que permite el agrupamiento y cuantificación de elementos cualitativos para efectos de referenciación, siendo este último punto el aspecto medular del presente proyecto. Estudios tales como Atracción de la inversión en México⁵² y el Plan de desarrollo estratégico: Mexicali 2010⁵³, se estructuraron sobre este modelo de evaluación, tomando como base la encuesta a líderes de opinión. Ambas publicaciones son la base de referencia en la metodología del presente proyecto.

En el caso específico de la presente investigación, con el uso de este método de evaluación cualitativa, los sujetos hacen un juicio directo y se asume que las respuestas originadas en la percepción de cada sujeto, puede ser encaminada hacia la generación de datos originales de entrada, los que se mantienen sobre una escala de intervalo,

⁵² Antonio Serrano y Alfredo Sandoval, *Atracción de la inversión en México*, Centro de estudios estratégicos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Marzo de 1997.

⁵³ Comisión para la Planeación del Municipio de Mexicali, *Plan Estratégico: Mexicali 2010*. XVII Ayuntamiento Constitucional del Municipio de Mexicali, Marzo de 2000.

debido a que se acerca más al concepto que el hombre común y corriente tiene sobre lo que es una medición; ya que la escala de intervalos posee una unidad constante de medición.

Esto permite el hacer afirmaciones significativas acerca de las diferencias entre dos criterios opuestos y sus “intervalos” en la escala aplicada; por lo que el intervalo “cero” no se aplica, debido a que supondría la no existencia del criterio opuesto o de inicio⁵⁴.

4.4.- Procedimiento

4.4.1.-Administración de los instrumentos

La encuesta por medio de cuestionario a grupos de sujetos seleccionados por tipo de actividad, es la única herramienta de recolección de información de campo en el presente proyecto. Estos cuestionarios fueron presentados a los sujetos en sus centros de trabajo y su aplicación fue en tiempos promediados de a una hora y media tomando en cuenta el manejo de la agenda de cada uno de los sujetos encuestados.

Los enunciados que se presentan en los cuestionarios, se han redactado en tiempo presente e intentan escenificar una situación actual, de manera tal que el sujeto “asuma” como una realidad lo que el enunciado describe. En este sentido, el conjunto de descripciones establecen supuestos de beneficios ante la existencia de una estrategia definida de MC para la promoción de inversiones y para impulsar la atracción industrial. Esta serie de beneficios está debidamente especificada para cada grupo de sujetos de acuerdo a su giro de actividad.

Se pretende con esto enfilar los enunciados hacia un “estado ideal”, de manera tal que los sujetos puedan interpretar los usos de la MC y la manera en que este tipo de estrategia promocional auxilió a determinar el destino de sus inversiones o, en el caso de las autoridades gubernamentales, a utilizar esta instrumento para el ejercicio de sus acciones de promoción industrial. Manteniendo este “estado ideal” los sujetos podrán orientar el sentido de sus respuestas; ya sea, sobre su personal criterio hacia la existencia, usos y beneficios de este tipo de estrategia; o bien sobre un nuevo criterio de conceptualización de ciudad para la inversión industrial.

4.4.2.- Acopio de datos

Más allá del acopio de datos dispersos necesarios para el proyecto, el procedimiento desarrolló un esquema de validación de enunciados. La escala está definida mediante el procedimiento de Likert, en la que se contrapone la calificación de un enunciado y sólo se requiere por parte del sujeto, su respuesta personal sobre la percepción del enunciado al que se le esté enfrentando. Con esta estructura de recopilación de información, no se recurre a la indagación de cifras, enunciados y otros datos dispersos en las diversas fuentes.

Se optó por el esquema anterior, debido a lo extenso del tema y las divergencias en su aplicación. Existen sobre el concepto de MC, otras acepciones vinculadas al turismo y a

⁵⁴ Paul E. Green, *Investigaciones de mercadeo*, Editorial Prentice-Hall, Madrid, España, 1981. P. 165.

las exportaciones, principalmente, por lo que esta investigación abre el camino hacia el campo de la promoción industrial y al estímulo del nivel de atracción industrial de la ciudad en general. Además de lo anterior, se considera este procedimiento de recolección de información considerando la limitación de recursos económicos, evitando así el incremento en costos de investigación.

El punto crítico en este procedimiento de recolección de información, fue la disposición del sujeto para colaborar en la validación de los enunciados. Los problemas de agenda, el acomodo de citas y el tipo de trabajo de los sujetos involucrados, dificultaron un poco el escenario de recolección de información.

En prevención de estas eventualidades, se determina que la validación de los enunciados será más eficiente si se presentase a los sujetos, escenarios ya definidos en la operación de la estrategia de MC. Con lo anterior, el sujeto ya figuraba los pros y contras de su operación, otorgando una respuesta sobre su muy particular criterio, con interrupciones mínimas en sus horarios de oficina.

4.4.3.- Análisis de los datos

Debido a que los enunciados representan escenarios ideales en la operación de la estrategia MC en los escenarios operativos de los sujetos, el análisis se concentra en el agrupamiento y ponderación de las calificaciones vertidas en las respuestas de los sujetos, de acuerdo al criterio aplicado en los enunciados correspondientes. De esta manera se genera una escala de interrogantes que se derivó de los cuestionarios, permitiendo al sujeto desarrollar un reflexión acerca de las consecuencias de la “situación ideal” ilustrada por el enunciado y ante el cual, el sujeto confronta su realidad operativa para concluir con un criterio cuantificable con respecto a su propia deducción.

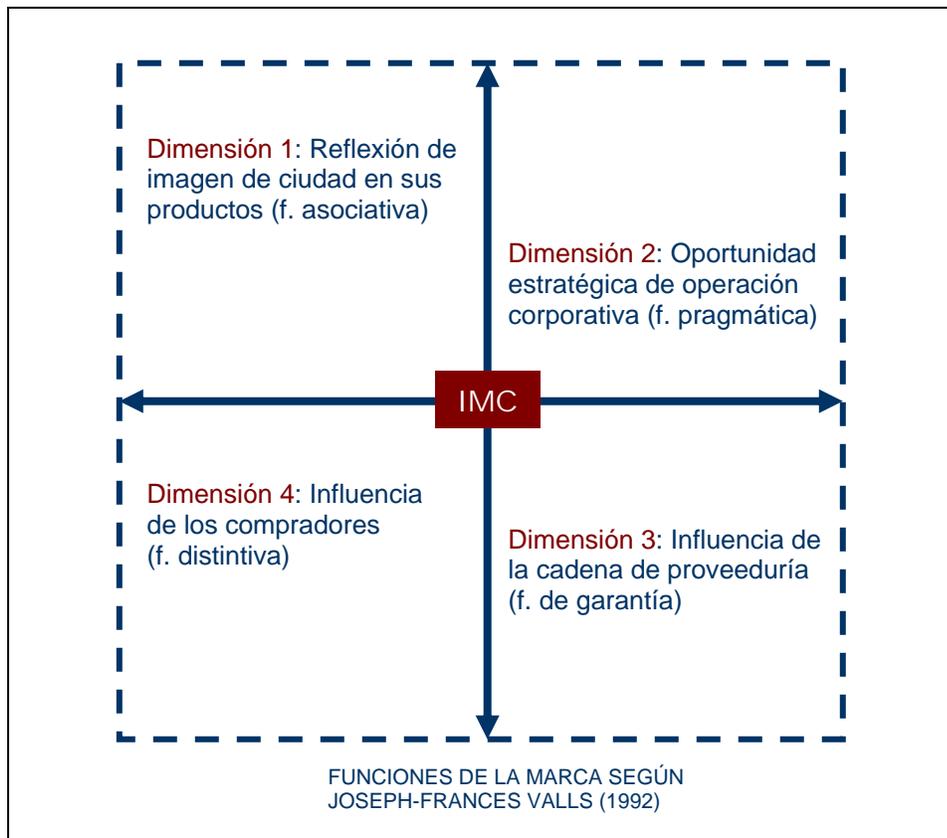
Mediante este procedimiento el sujeto pudo definir su criterio y ubicarlo en una escala personalísima para generar su respuesta. A su vez, éstas fueron siendo posicionadas en el cuadrante respectivo para que, una vez posicionadas todas las calificaciones, se procediera a realizar los cruces de ejes y determinar los puntos precisos de posición por cada grupo de sujetos. Con forme el mapa de posiciones se fue “punteando” con las iniciales correspondientes a cada grupo de sujetos, la imagen completa del mapa fue figurando como las interpretaciones del concepto que integra la MC, eran evaluadas por los sujetos.

De hecho, es la propia respuesta derivada del criterio del sujeto, la que proporciona las coordenadas de localización de las respectivas posiciones dentro de la superficie del mapa de percepción. Si bien este último determina la tendencia de la dispersión gráfica de los sujetos, con respecto a los enunciados; es el propio mapa de percepción el que permite identificar la tendencia de los sujetos con respecto al proyecto.

Por su parte, para el óptimo análisis de datos, el mapa de percepción (FIGURA 3) se compone de cuatro áreas, (denominadas cuadrantes de la función de marca) como consecuencia de la división generada por la gráfica de la resultante del eje de Y y de X. Ambos ejes no cortan en su escala hacia el puntal negativo o positivo (según sea el aporte de calificación) sino que atraviesan por completo el gráfico de manera

perpendicular. Este cruce de ejes nos proporcionan los cuatro campos, cada uno con el aporte para cada una de las funciones de marca, donde se puntúan las posiciones de los criterios calificados por los sujetos. Así tenemos un área para determinar las posiciones de la siguiente manera:

FIGURA 3.- CUADRANTES DE LAS FUNCIONES DE LA MARCA EN EL CONTEXTO DE LA MARCA-CIUDAD



De esta manera, cada uno de los campos permite identificar la posición de cada uno de los criterios y conlleva a la deducción de la tendencia hacia la conceptualización, uso e influencia de la MC. Cada una de las dimensiones del gráfico ya referido, tienen una lectura específica y que se determina por:

Dimensión 1: Posición de criterios con mayor frecuencia, sería una posición determinante pero contraria a la de “mayor foco”.

Dimensión 2: Posición de criterios más cercanos al origen sería una dimensión de poca influencia.

Dimensión 3: Posición de criterios con mayor foco sería la posición ideal de cualquiera de los cuadrantes; siendo la posición ideal, siempre y cuando se aleje del origen.

Dimensión 4: Posición de criterios con mayor dispersión y alejados del origen, sería una dimensión considerada por el sector, pero poco recurrente.

Considerando entonces todas las posiciones en los cuadrantes, el agrupamiento de posiciones de mayor impacto, determinó el grado de influencia de la dimensión allí contemplada, misma que sustenta una de las funciones de la marca. Siendo así que entonces, la estrategia de enfoque para el desarrollo de la MC está centrada en las calificaciones del cuadrante más influyente. Esto es, que sobre los atributos de la dimensión de mayor calificación, la MC estaría cimentada en tales conceptos para apalancar la estrategia final de MC.

En este tipo de evaluación, las funciones de la marca serían dominantes (cada una en su caso) siempre y cuando la posición del criterio de los sujetos apuntale en la dirección determinada para cada dimensión. De esta manera, el conocimiento de las ventajas en el uso de la MC como instrumento de atracción industrial, así como en la concientización objetiva con respecto a sus ventajas para la competitividad local con respecto a otras ciudades en el mundo; estaría siendo el sustento del enunciado “la MC fue determinante para mi operación”

Esto nos remite hacia decisión terminal para el establecimiento de negocios en la ciudad a raíz del atractivo que esta representó, estimulando la capacidad económica del corporativo o de la subsidiaria y el compromiso de consolidación de inversiones y no sólo por el hecho de la ventaja costo-beneficio aplicada en el mismo.

Con lo anterior se deduce que la situación ideal para el proyecto está en los puntos que se ubiquen sobre la resultante y alejados del origen. Si se sitúa fuera de la resultante, se consideran tendenciosos, ya sea hacia el “estoy de acuerdo con la MC”, o al argumento del enunciado “la MC fue determinante para mi operación”, tal como ya se explicó. En este caso, fuese cual fuese el área del mapa de dispersión en el que se localice el criterio del sujeto, lo importante es que, cuanto más alejado esté del origen, cualquiera que la posición del sujeto, mayor será el grado de aceptación hacia la existencia de la estrategia de MC.

4.4.4.- Justificación del tipo de análisis de datos elegidos

Si bien el esquema de evaluación y análisis de éste proyecto no conlleva una validación estadística, si logra estructurar una escala cuantitativa que valida los escenarios descritos y derivados del particular criterio del sujeto en cuestión. El diseño de estos escenarios surge a partir de las experiencias en el desarrollo de marcas, con la limitante de no contar con la observación física del producto, ni con la conceptualización final y detallada de la ciudad.

De hecho, esta metodología se convierte en un análisis descriptivo de los beneficios del proyecto y la manera en que son percibidos por el sujeto. Inclusive cada agrupamiento de sujetos posee una serie específica de enunciados que puede validar desde su

particular punto de vista, pero siempre en la misma dirección de la escala cuantificadora.

El mantenimiento de la “dirección” correcta en los enunciados y su correspondiente graficación, permite definir una demanda potencial hacia la MC debido a que se identifican los deseos del sujeto, que si bien al principio no puede determinar la certeza de la aplicación de MC, si pudiese ser tomado en cuenta como una demanda viable de atender en el mediano plazo y a la que se le pudiesen establecer una promoción especialmente diseñada y dirigida. Como no incluye variables de índole tecnológica, financiera o socioeconómica, la metodología propuesta se enmarca dentro del sistema de evaluación de percepciones, mismas que van dirigidas hacia el uso de la MC.

En este sentido, sí se presentan enunciados que ilustren escenarios ideales. Esto ilustra que el sujeto podrá ser estimulado para poder desarrollar un punto de vista con respecto al estímulo recibido. Con esta adecuación sustancial, se estimula a que el proyecto sea evaluado desde una perspectiva similar, debido a que la escala de calificación mantiene una misma dirección, hacia el “estado ideal”. De esta forma, si el sujeto perfila su criterio hacia el manejo de la situación ideal, podrá expresar bajo una misma escala, sus puntos de vista adversos al proyecto.

La mecánica establece también que la cuantificación de los criterios del sujeto se realizan sobre la base opinática, al derivarse de sujetos seleccionados por conveniencia, por lo que las calificaciones otorgadas a los enunciados poseen el sustento requerido para efectos de evaluación del proyecto.

Aunque dentro de la metodología ya detallada no se ha contemplado la validación de los comentarios esporádicos que los sujetos externaron con respecto al proyecto, si se contempla la aplicación de estos a manera de notas. El agrupamiento de los comentarios libres y abiertos se genera en base a la incidencia de palabras y conceptos, mismos que se vierten sobre un matriz de notas⁵⁵, en cuyos cuadrantes se anotan los grupos de sujetos contra los conceptos vertidos.

Éste grupo de conceptos está en función de las descripciones que el sujeto comente con respecto al proyecto, es decir, cuando los sujetos de cualquier grupo de los ya descritos externen opiniones libre y personales, estas se agruparan en base a los grados de incidencia en los términos declarados.

Si los sujetos repiten el concepto, competitividad se entendió que le otorgan al proyecto una fuerte vinculación como herramienta competitiva; si el concepto repetido fue promoción industrial se entiende que los sujetos consideran el proyecto como una importante arma para dicha acción.

Sucesivamente se presentan diversos términos que, en base a su repetición, fueron abriendo agrupamientos de clasificación para el llenado de la matriz de notas. La cantidad de grupos de conceptos está en relación al libre comentario vertido por el

⁵⁵ La matriz de notas se desarrolla para capturar todos los comentarios vertidos fuera del cuestionario y que no se adhieren a la evaluación. Sin embargo, si la incidencia de los comentarios adicionales, conlleva cierta tendencia, es menester el investigador sumarse tales datos a su escala de medición, debido a que serían -estos comentarios- válidos en la esfera de la evaluación cualitativa, al ser, finalmente, expresiones naturales del sujeto hacia el proyecto de investigación.

sujeto en el cuestionario, es de percepción libre y de criterio abierto. Se han contemplado para permitir la libre expresión de los sujetos y la retroalimentación a los enunciados de los cuestionarios.

Este ejercicio de retroalimentación permite descubrir áreas de oportunidad que al inicio pudieron quedar escondidas por la “uniformidad” requerida para el desarrollo de la metodología. Por otra parte, si bien esta matriz de notas no se cuantifica, si puede ser la base para una extensión futura del proyecto hacia escenarios no contemplados al inicio. Si la base de investigación ya expuesta en el presente documento puede ser ampliada por otro estudio derivado de este proyecto, la información de la matriz de notas se convierte en una buena base de inicio, sobre la cual se extienden las posibilidades de profundización del estudio.

CAPITULO 5

EVIDENCIAS EMPÍRICAS

5.1.- Introducción

Tal y como se ha explicado con anterioridad, las herramientas de recolección de información en la presente investigación, se derivan de técnicas aplicadas en investigaciones de la práctica de mercadotecnia y en las cuales se han realizado los ajustes necesarios para indagar, desde el enfoque cualitativo y con la visión científica, el criterio de evaluación dentro de la selección de sujetos a los intereses propios del proyecto, por lo que el valor de muestra no se fundamenta en elementos cuantitativos, sino en elementos cualitativos que aporten criterios de decisión hacia los objetivos del proyecto que se plantea en la tesis.

Este punto adquiere relevancia en el hecho de validar los criterios del grupo de sujetos como si fuesen los criterios del sector en su conjunto, otorgando al estudio la credibilidad requerida para fundamentar las acciones que de éste se deriven.

Por otra parte se consideró el manejo del vaciado de datos en un gráfico referencial que se denominó “mapa de posiciones”, derivado este de los mapas de percepción. En dicho gráfico se ponderan las calificaciones de los sujetos y se localizan las intersecciones de los puntos dados por las calificaciones ya sugeridas. De esta manera, gráficamente podremos apreciar las posiciones de los criterios y deducir el sentido de la muestra hacia la estrategia de MC.

5.2.-El trabajo de campo

La aplicación de los cuestionarios se logró manejar un modelo de persona a persona debido a que fue trascendente observar el mecanismo de calificación de cada sujeto, así como para explicar a detalle el sentido de la evaluación que a cada sujeto se le solicitaba. Si bien durante las entrevistas de evaluación con los sujetos de la muestra se presentaron interrupciones dada la operación diaria de trabajo; podremos afirmar que el 72% de la muestra atendió en tiempo y forma las citas programadas de entrevista.

El resto de la muestra solicitó más tiempo para desarrollar la evaluación del cuestionario, por lo que se entregó en cita posterior. Pese a este incidente, en la entrega del cuestionario se pudo realizar cierta retroalimentación y solventar dudas acerca de la investigación en su conjunto. El período de aplicación de cuestionarios y recolección de información se realizó entre el 28 de junio y el día 31 de agosto de 2007.

En este período de tiempo se logró obtener el total de la muestra de 30 sujetos distribuidos en grupos de 10 sujetos para tipo de perfil profesional. En esta operación prevaleció la buena disposición de los sujetos para el llenado de cuestionarios, pero cabe resaltar que no se inquirió mayor profundidad con respecto al total de la investigación. Esto es, que en ningún momento se presentaron inquietudes para conocer qué tipo de calificaciones habían otorgado los otros sujetos en cada uno de los cuestionarios previos a su turno de evaluación.

En general, durante la presentación del proyecto se mostró interés de los sujetos, pero no externaron comentarios extras acerca de las conveniencias o inconveniencias del

mismo, ni se presentaron dudas acerca de los enunciados planteados en los cuestionarios. Debido a lo anterior, la matriz de notas no se incluyó en el análisis final del proyecto, por carecer de elementos suficientes para proceder a sus planteamientos.

De esta manera los sujetos calificaron los enunciados del cuestionario de manera tal que permitió el análisis posterior y la estructuración del “mapa de posiciones”, graficando así, la posición real del sujeto y de manera conjunta, del agrupamiento profesional específico, con respecto a los enunciados del cuestionario.

Esta graficación colocó los criterios del sujeto en las posiciones que realmente manejan con respecto a los planteamientos presentados en el cuestionario; lo que, de alguna manera permitió observar el rechazo o aceptación del proyecto. Estas posiciones fueron el resultado de las calificaciones que los distintos sujetos colocaron a los enunciados de los cuestionarios, de acuerdo a la percepción personal con respecto a la operatividad de la estrategia de MC.

De manera específica, en el grupo de **sujetos del sector gubernamental**; se logró determinar el grado de aceptación del proyecto como un elemento motivador para incrementar la eficiencia en sus procesos de promoción de inversiones en el estado, así como el grado de aceptación o compromiso para utilizar los mecanismo de la MC en sus operaciones de prospección y misiones comerciales.

En el grupo de **sujetos de organismo intermedios y de promoción**, se logró identificar la intencionalidad en el uso y aplicación de instrumentos de mercadotecnia más encaminados hacia el concepto de marca, Si bien no derivan hacia la conceptualización de la MC, existe un convencimiento inicial de cuanto a la necesidad de uniformar los criterios de promoción de la comunidad. Este grupo de sujetos está convencido de que operar la estrategia de MC generaría un incremento en la eficiencia de sus operaciones promocionales e incluso de cabildeo con otras entidades gubernamentales.

Por su parte, en el grupo de **sujetos del sector empresarial**, al parecer no existe un conocimiento del concepto. Salvo tres de los entrevistados, el resto de los sujetos de la muestra declararon no saber el sentido de la MC ni reconocen haber ido promocionados con este concepto dentro de sus esferas de decisiones ejecutivas. En cierta forma, a raíz de la evaluación presentada a calificación de los enunciados del cuestionario, cuatro de estos ejecutivos mostraron inquietud en la utilización de la MC como una herramienta para la expansión de mercados, dado el beneficio de la mezcla funcional que la marca, en sí misma, potencialmente aporta.

Es importante apuntar que el concepto de “mezcla funcional” se adiciona para definir el valor que aporta la marca, una vez evaluada en sus relaciones funcionales de asociatividad, pragmatismo, garantía y distinción. Si bien este valor no representa valoración inmediata en términos de costo; si pudiera representarse en términos de incremento de ventas dado el respaldo que la marca aplica a los productos en los que se estampe o adhiera su simbología.

De esta manera, los sujetos del sector gubernamental, así como de organismos intermedios, aportaron sus criterios dirigidos a definir la importancia que este tipo de

instrumento tiene para trabajar las estrategias de posicionamiento de las ciudades en general, como centro de atracción de inversiones.

En el caso del “mapa de posiciones” se presentó un único modelo gráfico como instrumento que concentra todas las posiciones de los tres grupos de sujetos. En dicho modelo gráfico se podrán apreciar las posiciones finales del conjunto de sujetos en la muestra, pudiéndose distinguir su agrupamiento profesional, así como la calificación del criterio con respecto a la mezcla funcional de la MC.

Este mapa de posiciones permite observar cada una de las posiciones gráficas de los criterios del total de sujetos involucrados en la investigación, de manera tal que se ubiquen los criterios cualitativos mediante una posición numérica. Con estos se logró evitar la dispersión en los criterios del sujeto, uniformando (para efectos del estudio) las escalas de calificación que validaran las posiciones ya referidas.

En este sentido, es importante recalcar que la acumulación de las posiciones cercanas a la resultante de los ejes de la gráfica y alejadas del origen; deben traducirse como las aceptaciones a la estrategia de MC. Esta “aceptación” al concepto se deriva de las posiciones del criterio del sujeto con respecto al enunciado previamente calificado.

Cada enunciado agrupamiento de enunciados contempló una parte de las denominadas funciones de marca. Para efectos del mapa de posiciones, éstas fueron apareciendo mediante la intersección del o puntajes sobre los ejes de cada cuadrante y en el sentido de las manecillas del reloj, respetando así la correlación existente entre la mezcla funcional de la MC.

Las posiciones encontradas dentro del mapa de posiciones implicaron la interpretación que para cada agrupamiento de sujetos, se le aplique en virtud de las ventajas que le representaría hacia la competitividad en sus operaciones empresariales, hacia la atracción industrial de la región o bien hacia la oportunidad de incremento en los volúmenes de negocios de la empresa en particular.

Por su parte; la mezcla dispersa de posiciones, se orientó hacia la disposición para utilizar estrategias de MC mediante una apreciación de incremento en la eficiencia en las operaciones promocionales, de costo o de venta, sin menoscabo de otros beneficios que el propio concepto de MC implica, sobretudo en el orden social.

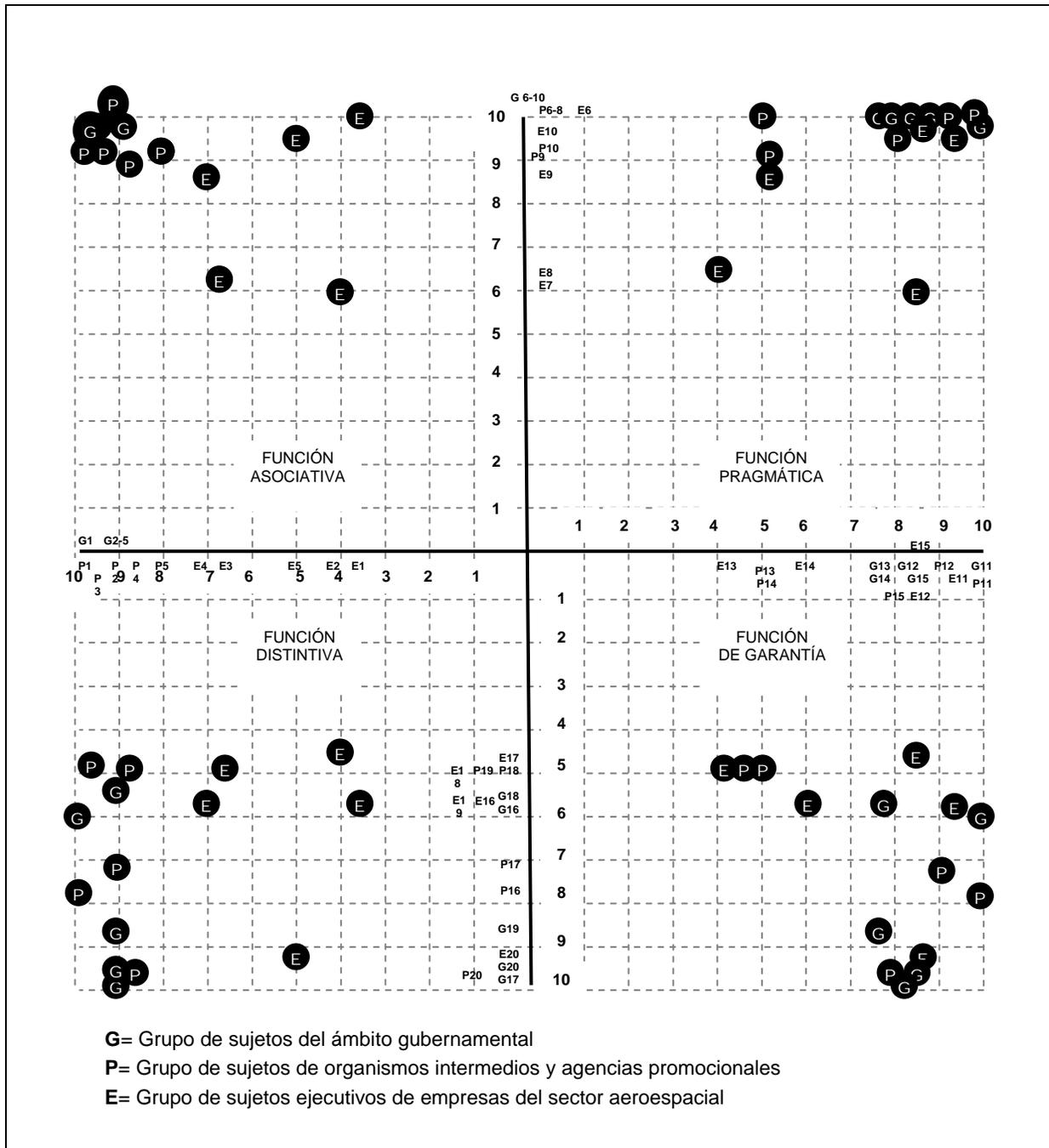
A simple vista en el mapa de posiciones, podrá apreciarse el total de las posiciones de los criterios de los sujetos; lo que hace posible establecer que en su mayoría estos se sitúan sobre la resultante y alejados del origen, lo que demuestra una tendencia clara hacia la aceptación del proyecto.

Sin embargo puede observarse como la mayoría las posiciones de los sujetos del sector empresarial no respetan una concentración definida y más bien, apuntan hacia una dispersión. Esto podría ser interpretado como una valoración negativa a la estrategia de IMC o a la simple falta de necesidad de este instrumento para la realización de sus operaciones.

Como contraparte a lo anterior, resulta notorio el elevado nivel de concentración de puntos por parte del agrupamiento presentado por los sujetos del sector gubernamental, principalmente; y secundado por los sujetos del sector de organismos intermedios. Pareciera indicarse que estos sujetos asumen un mismo criterio con respecto a la IMC, pero en el detalle, presentan puntos discordantes que también hacen prever una débil coordinación de esfuerzos en las acciones de promoción de inversiones.

A continuación se muestra el mapa de posiciones con los tres agrupamientos:

FIGURA 4.- POSICIONES OBTENIDAS DE LOS TRES GRUPOS DE SUJETOS POR CUADRANTE DE FUNCIÓN



5.3.- Obtención de los resultados

5.3.1.- Sujetos del sector gubernamental

En el barrido del mapa de posiciones (FIGURA 5) de estos sujetos, se puede apreciar una tendencia mayoritaria hacia la aceptación del proyecto, toda vez que presentan la más alta concentración de posiciones dentro del gráfico. Es notorio observar como los puntos de calificación de criterios de estos sujetos, encuentran la más alta concentración en los cuadrantes de la función asociativa y en el cuadrante de la función pragmática.

En las posiciones dentro de la función asociativa, se traducen cómo, la innegable aproximación que este grupo de sujetos ven en la MC en el sentido de la reflexión de la imagen de la ciudad en la imagen y calidad de los productos que en ella son manufacturados. De cierto modo, el sector gubernamental muestra preocupación sobre el impacto de una mala imagen de ciudad con respecto al potencial de trabajo e inversión que pudiera atraer.

Con respecto a la función pragmática, innegablemente este grupo de sujetos valora en demasía la oportunidad de costos que, las ciudades susceptibles de atracción de inversiones, deben aportar al prospecto. Quizás, más allá de la instrumentación de estrategias mercadológicas, el sector gubernamental esté apreciando más la estrategia de costo (función pragmática).

En cuanto a la función de garantía, el grado de dispersión que estos sujetos aportaron, evidencia la falta de una política adecuada para el desarrollo de proveeduría local, así como un reconocimiento de la falta de la infraestructura competitiva para el desarrollo de las cadenas de insumos. Pese a este escenario, es indudable que las inversiones siguen apostando con el razonamiento pragmático de la ventaja en costos y que los potenciales problemas en el suministro de insumos, mismo que puede ser solventado mediante otros mecanismos.

Para la función distintiva, este grupo de sujetos no percibe una determinante conducta de atracción de prospectos de inversión. Si bien el sentido de la función distintiva es la de influenciar en los compradores y, en este caso, en los prospectos de inversión, pareciera que el sector gubernamental no aplica este criterio en sus actuales instrumentos de promoción económica.

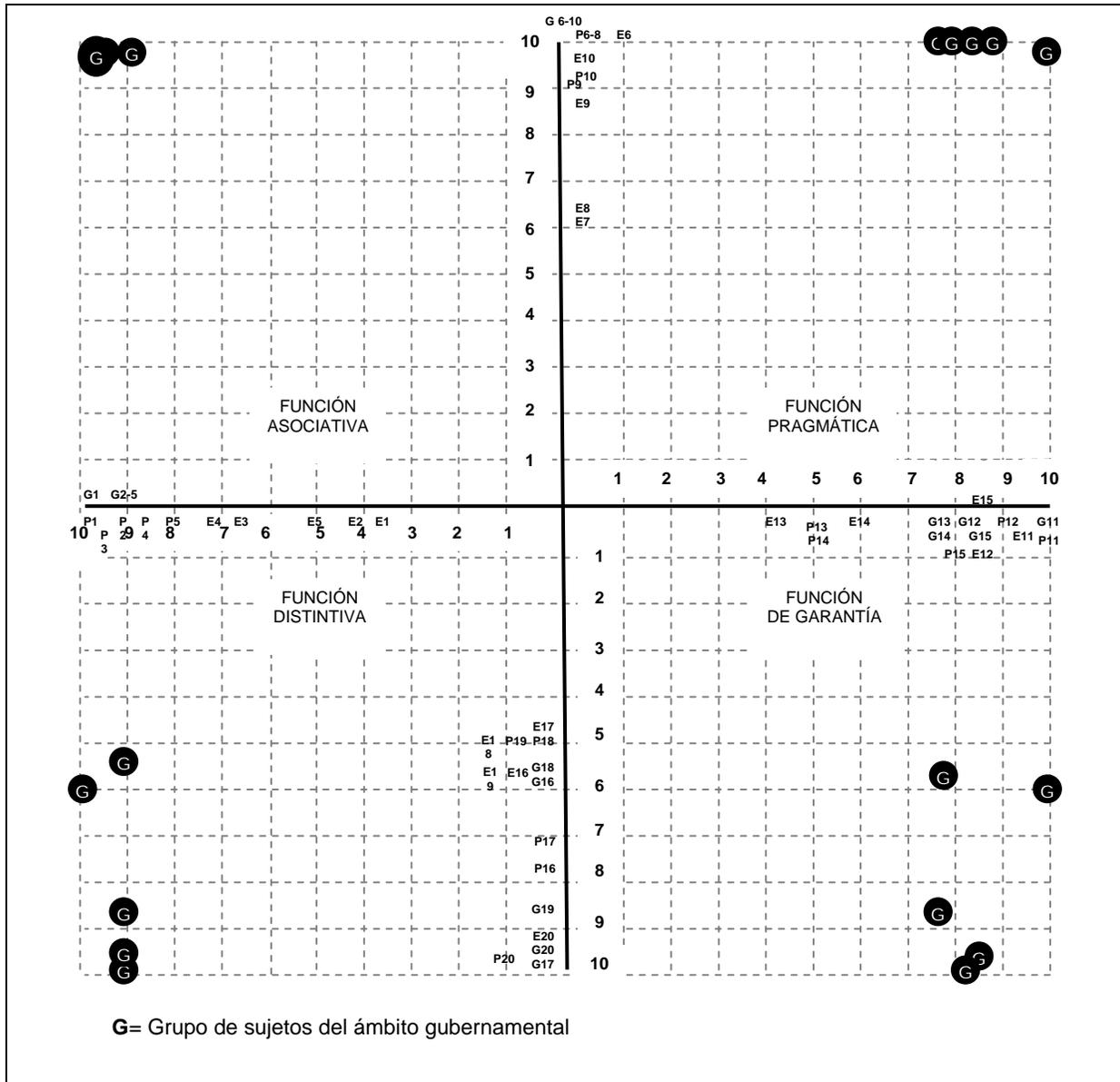
5.3.2.- Sujetos de organismos intermedios y agencias promocionales

El conjunto de posiciones declaradas por este grupo de sujetos (FIGURA 6), conlleva una conducta similar a la del grupo de sujetos del sector gubernamental. Si bien podría derivarse que la política de promoción económica está fuertemente ligada a la opinión de los organismos intermedios en esta entidad; no pudiera descartarse cierta inconsistencia en la aplicación de criterios promocionales.

Lo anterior se observa en las posiciones logradas por este grupo de sujetos. En el mapa de posiciones, podrá observarse que, a diferencia del grupo de sujetos del sector gubernamental, los sujetos de organismos intermedios dispersan un poco más sus

critérios y no logran una concentración tan alta como en el caso de los sujetos del sector gubernamental.

FIGURA 5.- POSICIONES OBTENIDAS DE LOS SUJETOS DEL ÁMBITO GUBERNAMENTAL POR CUADRANTE DE FUNCIÓN.



En la función asociativa, los organismos intermedios contemplan que las acciones de nombre e imagen de ciudad no necesariamente tienen una conexión asociativa pura. Es decir, no la califican con los estándares más altos, al contrario de los sujetos del sector gubernamental. Aunque la dispersión es leve, si es notorio el desfase de conceptos que pudiera existir entre estos sujetos y la propia autoridad responsable de diseñar y operar las estrategias de promoción de inversiones al estado; cuando debiéramos interpretar un trabajo más coordinado.

Este criterio de discordancia, inclusive aparece en el cuadrante de la función pragmática. Si bien pudiera definirse que en este cuadrante se apreciarían

concordancia entre los sectores, tal pareciera que no existe pleno consentimiento de ambas en el concepto. Si bien el sector gubernamental apunta que la relación promotora basada en costos es trascendente; los sujetos de organismos intermedios difieren ligeramente de este concepto. Si bien esta coyuntura no implica el desvío de la estrategia promocional, si arriesga el cometido básico de la unificación que una posible estrategia de MC requeriría.

En cuanto a la función de garantía, la dispersión en el criterio de este grupo de sujetos se hace más evidente. De hecho tan solo una de las posiciones de “promotores” alcanzó una ubicación de valor máximo y correspondió al director de un parque industrial en Mexicali. Es de reconocerse que en lo que respeta a este cuadrante, las respuestas de la ciudad de Tijuana son las de menor calificación. En este punto, la percepción con respecto a la garantía en el abasto de insumos, así como a la infraestructura de soporte a la inversión industrial; parece no estar del todo reconocida por parte de los organismos y agencias promotoras de Tijuana.

Para el cuadrante de la función distintiva, los sujetos de organismo intermedio repiten su nivel de dispersión, muy similar al del cuadrante descrito anteriormente. Incluso, como en el cuadrante anterior, sólo una de las posiciones alcanza la máxima puntuación. En este caso dicha posición corresponde al criterio evaluado por el director de un parque industrial en Tijuana, quien afirmó la trascendencia de este aspecto en su labor promocional.

Si estos dos grupos de sujetos no están del todo sintonizados, el sentido y la ventaja de competir en los mercados mundiales para la atracción de inversiones podrían tener aristas de debilidad de criterio, las que se traducirían en debilidad de estrategias.

5.3.3.- Sujetos del sector empresarial

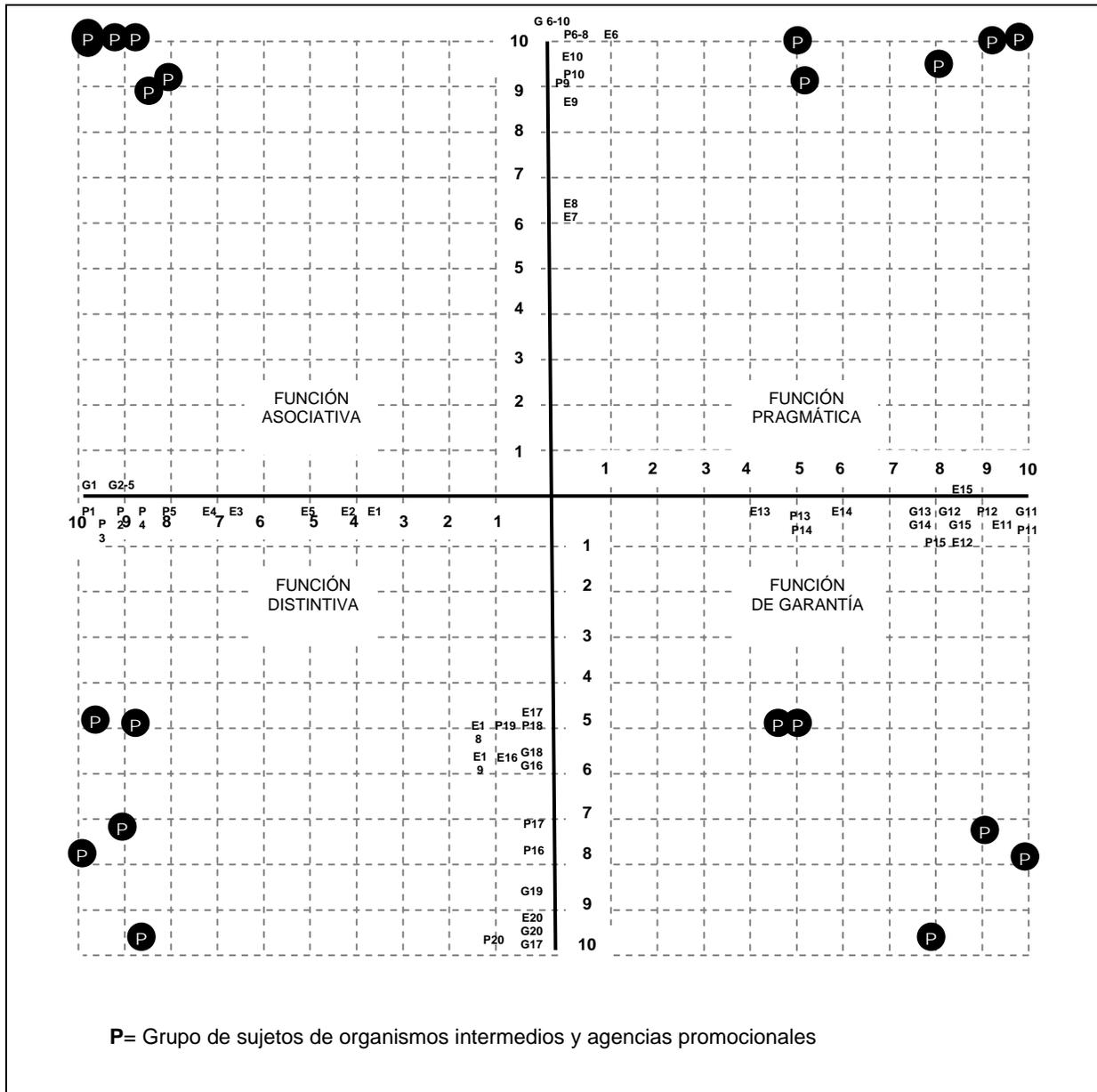
Las posiciones generales de este grupo de sujetos (FIGURA 7), mostraron una clara tendencia a la dispersión, incluso en definiciones tales como la relación de costos, misma que está implícita en la función pragmática. El nivel de dispersión alcanzado en las calificaciones de este grupo de sujetos, pone de manifiesto la escasa sensibilidad de los grupos de empresa con respecto a su entorno de localidad. Si bien existen manifestaciones de apoyo comunitario, así como brigadas de auxilio y apoyo a las acciones de la autoridad municipal; lo cierto es que el sector empresarial no aborda una ciudad determinada sino con el ánimo de efficientar costos.

Podrá observarse que en ninguno de los cuadrantes, el criterio de este grupo de sujetos logró unificarse, ni entre ellos ni entre los otros grupos de sujetos; lo que manifiesta, de inicio, una desconexión con la visión gubernamental con respecto a la desarrollo de la ciudad. Es importante recalcar que este grupo de sujetos no realizan operaciones de manufactura para su venta directa al cliente; ni tienen (aún) operaciones correlacionadas con el ejercicio de comercialización; y que el grueso de sus acciones se sitúa dentro de la esfera de manufactura y diseño de componentes.

Bajo este perfil, los sujetos de la muestra han calificado sus criterios ante la perspectiva de promover sus operaciones al amparo de la estrategia de MC para su sector industrial, estando consientes que la MC se situaría en un escenario de mediano plazo.

Bajo este argumento los sujetos mostraron la calificación de los enunciados del cuestionario, bajo la premisa de adherirle a su producto mayor valor agregado y diseño; lo que les permitiría tomar nuevos procesos de sus corporativos.

FIGURA 6.- POSICIONES OBTENIDAS DE LOS SUJETOS DE ORGANISMOS INTERMEDIOS Y AGENCIAS PROMOCIONALES POR CUADRANTE DE FUNCIÓN.



De esta manera, los sujetos de este sector calificaron que la función asociativa no tiene mayor impacto hoy en día. Es decir, no existe una reflexión de sus productos con el nombre e imagen de la ciudad donde radique su proceso productivo. De hecho, hoy en día, gran parte de la producción de componentes aeroespaciales, salen de las líneas de

producción a integrarse a un proceso adicional de manufactura, por lo que el razonamiento de origen, aun no tiene mayor peso específico.

Con respecto a la función pragmática, estos sujetos le otorgaron calificaciones de menor puntaje que sus contrapartes. Con valores en la escala del 6 y sólo una valoración de 10, este grupo de sujetos no, lo que podremos traducir en que no se visualiza que las ciudades donde tiene radicadas sus operaciones, representen para sus empresas una oportunidad estratégica del todo. Más aun, muy posiblemente, estas ciudades pueden ser fácilmente reemplazables cuando su estructura de costos no soporte más los cambios mundiales del sector.

En cuanto a la función de garantía, este grupo de sujetos alcanzan a reconocer que la ciudad donde radican sus operaciones garantizan medianamente el abasto de insumos. Si bien, en el sector aeroespacial cerca del 90% de los componentes son importados para luego ser devueltos en su manufactura al extranjero; el foco de la disyuntiva de abasto de insumos adquiere relevancia cuando se intenta planear operaciones de expansión.

En general en este cuadrante, las calificaciones fueron también las más bajas entre los tres grupos de sujetos. Este resultado está dado por el mismo dominio que de la operación tiene este grupo de sujetos y al afronte diario de sus operaciones.

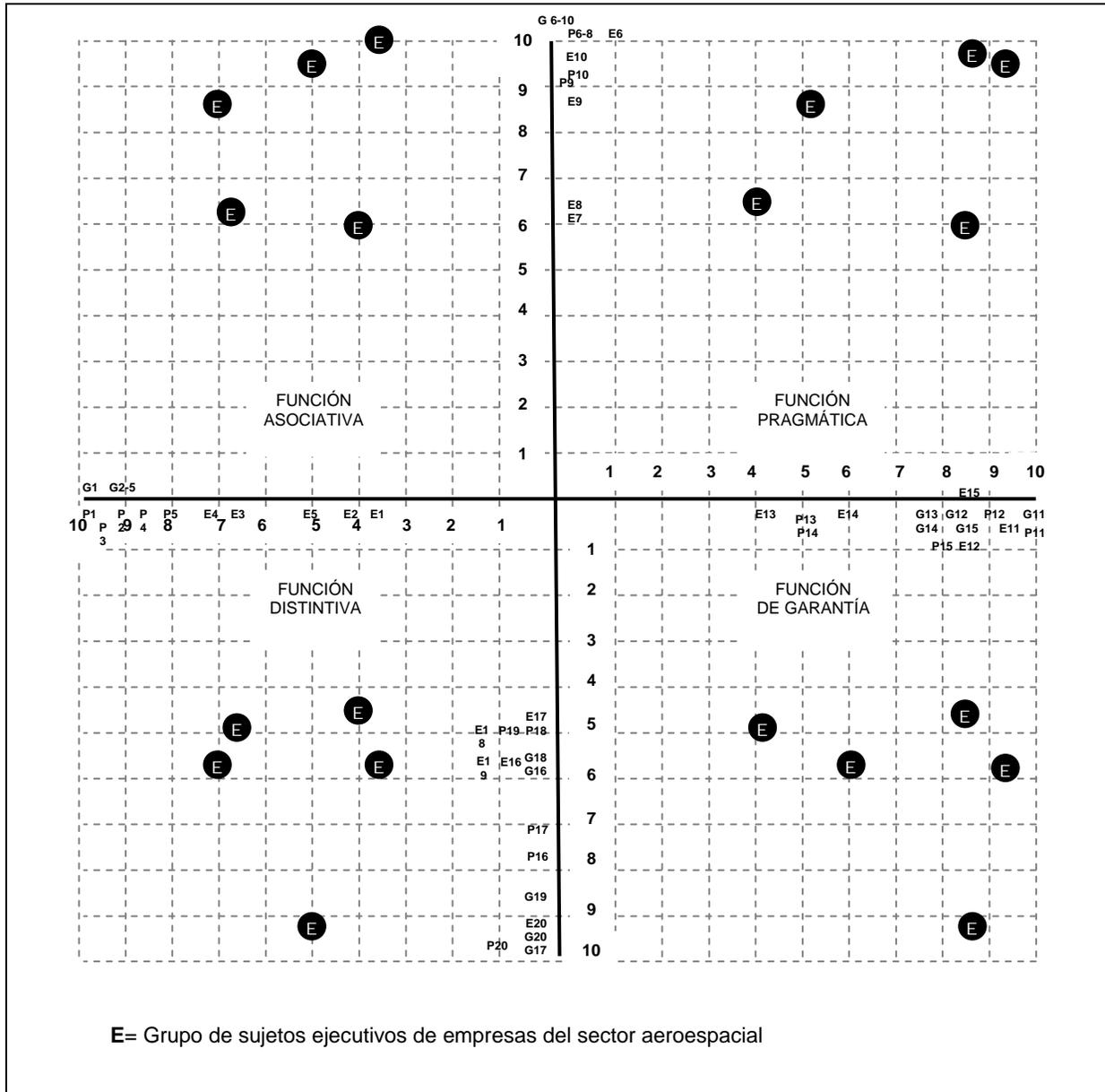
Por su parte, la dispersión general en el cuadrante, pone de manifiesto la posible ventaja que le represente a uno o la posible desventaja (o barrera) que le represente a otro. No se otorga, en este tema, una generalización del problema o virtud, que en este caso la ciudad requiere como elemento de su estrategia de MC.

Por su parte en el cuadrante de la función distintiva, este grupo de sujetos se dispersa aun más. Ninguna de sus posiciones conlleva una calificación máxima de 10 y todas las cinco posiciones están distantes de entre su mismo grupo de sujetos.

Esto adquiere especial comentario, toda vez de nuevo se observa una discordancia entre los empresarios del sector aeroespacial; quienes al estar fuertemente influidos en la naturaleza integradora de sus componentes, no alcanzan a matizar el potencial de sus operaciones de manufactura.

Si estos actuales sitios de manufactura no perciben la función distintiva de su operación a razón de la ciudad donde radican, muy posiblemente pierdan compromiso con la comunidad y no coadyuven, lo mismos ejecutivos, a perfilar a estas ciudades como futuros centros de la alta tecnología del sector.

FIGURA 7.- POSICIONES OBTENIDAS DE LOS SUJETOS EJECUTIVOS DE EMPRESAS DEL SECTOR AEROSPAZIAL POR CUADRANTE DE FUNCIÓN.



5.4.- Comentarios adicionales

Debido a las posiciones laborales de estos sujetos, sus apreciaciones sobre la viabilidad de en el uso y posicionamiento de la MC, resultan de vital importancia. Sus criterios se han vertido desde una perspectiva objetiva y enfocada hacia la consolidación de estrategias de MC que conlleven a la implementación de modelos de atracción industrial. De esta manera, grueso de las calificaciones otorgadas por estos sujetos se centran en reconocimiento de la MC como instrumento de soporte para las acciones de promoción.

Si bien estas promociones las encabeza algún organismo gubernamental y son debidamente soportadas y coaccionadas por organismos intermedios, generalmente pertenecientes a cámaras industrial y empresariales; la visión compartida de un grupo de empresarios dentro del sector aeroespacial, coadyuvan en la evaluación de los mecanismos de acercamiento para con las empresas y sus respectivos corporativos. De cierta manera, las visiones de industrialización que la oficina matriz aporta, sitúan a la MC, como una de las piezas claves para detonar, por un lado el desarrollo de una ciudad, y por el otro, el despegue del negocio de la filial y del corporativo en cuestión.

Este punto cobra importancia debido a que como se ha comentado, en los estudios de atracción industrial el punto referente a la imagen y nombre de las ciudades, así como la capacidad y características sociales de educación y bienestar social; se muestra sumamente débiles y alejados dentro de la oferta de otorgada en las acciones de promoción, con lo que se resta competitividad con respecto a otras entidades no solo dentro de México, sino que ya dentro del contexto mundial.

Cada uno de los integrantes de los tres grupos de sujetos de la muestra, aportó su conocimiento y habilidades técnicas especializadas para definir necesidades y alcances en el fortalecimiento del proceso de desarrollo de MC. Este tipo de apreciaciones con respecto al “fortalecimiento” de la MC, lleva implícito el incremento de los niveles de atracción industrial de una ciudad determinada, como punto de concentración de inversiones industriales; cobrando así, un mayor impulso la manifestación de las calificaciones aportadas así como las opiniones referidas por algunos de los sujetos participantes de esta investigación.

5.5.- Bases para la interpretación

Los valores sustraídos de las posiciones dentro del mapa de posiciones mostraron los criterios de las percepciones y opiniones de los sujetos, acerca del desarrollo de la estrategia de MC y sus implicaciones en las acciones de promoción de inversiones. El propósito de este apartado es precisamente, deducir e interpretar estos resultados y la manera en que finalmente los sujetos califican la existencia de este tipo de instrumentos de atracción industrial, en base a enunciados con escala numérica uniforme y sin intervalos.

El análisis parte de esta uniformidad de criterios que implicó el cuestionario ya estructurado, sin contemplar criterios abiertos por parte del sujeto. Si bien se solicitaron comentarios adicionales en el formato, la premura del manejo de tiempo de los sujetos, cortó la intención de manifestarse un poco fuera de la uniformidad que implicaba el cuestionario. Pese a lo anterior, las posiciones resultantes permiten derivar ciertas observaciones que nos lleven a una conclusión debidamente fundamentada.

Partiendo de la hipótesis planteada, se identificaron importantes elementos que pudiesen definir a la estrategia de MC como una verdadera necesidad, por lo menos, a ojos de los sujetos del sector gubernamental y de los promotores industriales; quienes calificaron en su mayoría hacia las posiciones más convenientes para la consecución del proyecto. Por su parte, los sujetos del sector empresarial no mostraron una conducta tan directa y en concordancia con la hipótesis del proyecto, sin embargo, las

posiciones de sus criterios resultan relevantes para sustentar la conclusión que más adelante se discute.

Es importante aclarar que esta conclusión no se presenta como un elemento terminal del proyecto. Reconozco que el mismo, puede ser ampliado y analizado de manera profunda por algún investigador con suficientes recursos logísticos y financieros; evitando así las limitaciones que se presentaron para éste. Después de todo, las decisiones en torno a la radicación de las inversiones, requieren de un análisis interdisciplinario, elemento del cual esta tesis carece por su naturaleza cien por ciento académica.

5.6.- Interpretación de los resultados

De acuerdo a las posiciones de los criterios de los sujetos en el mapa de posiciones, todos coinciden en la importancia de la estrategia de IMC para la actividad de promoción económica regional. De hecho en los enunciados presentados en los cuestionarios se describe como el nombre e imagen de la ciudad, pueden ser considerados como elementos clave para la competitividad industrial y comercial.

Coincidiendo con los planteamientos del capítulo I de este documento, todos los sujetos reconocen las funciones competitivas de las ciudades deben generar como motores del desarrollo regional y considerarse como partícipes, ya no de un mercado nacional, sino como participantes de un mercado mundial por la caza de las inversiones industriales.

Simulando un poco lo que sucede en los modelos de MC de otras ciudades en el mundo, la percepción de los sujetos hacia nombre e imagen de la ciudad donde radiquen, implica un proceso de integración de operaciones de mercadotecnia, mismas que se vean como apoyo a los proceso de manufactura bajo un enfoque logístico (de ubicación y ventaja), en el que se integren todos los servicios de infraestructura, educación, incentivos, de abasto y suministros, tal y como sucede en los modelos de ciudades europeas. De igual manera, en los Estados Unidos, sus ciudades vienen transformándose en gigantescas unidades receptoras de las inversiones en la nueva economía del conocimiento, donde los procesos industriales están siendo arrojados al exterior del país.

Bajo esta perspectiva, en el cuestionario evaluado se estableció una serie de enunciados en los que se pretendió mantener constante la evaluación de los rasgos distintivos de la ciudad con respecto a sus ventajas como centro de producción. Estos enunciados fueron dirigidos hacia la perspectiva de que el sujeto perciba, como la promoción de la ciudad como centro de manufactura, puede impactar de manera positiva en sus rendimientos comerciales y de producción. En este sentido el reconocimiento de las ventajas de la ciudad para el sector aeroespacial, aun se limitan a la estructura de la ventaja en costos.

Especial énfasis demostró aquí el grupo de sujetos del sector empresarial, cuyas posiciones en el mapa fueron ubicadas, en todos los cuadrantes, con amplios márgenes de dispersión y casi nula concentración. Ni siquiera con ellos mismos. Esto puso de manifiesto el especial énfasis en la función competitiva de la estructura de costos, acentuando el perfil maquilador de gran parte de la industria asentada en Baja

California. Prueba de ello es que las posiciones dentro del mapa de posiciones se dispersan en todos los cuadrantes, pero de manera especial en los referentes a la función asociativa y a la función distintiva.

Si bien, la dispersión es manifiesta en todos los cuadrantes, es importante notar como en estos ya mencionados la dispersión es más evidente; pudiéndose afirmar que se otorga una mínima atención al elemento mercadológico de la ciudad. Como se comentó anteriormente, con estos elementos es posible afirmar que la ciudad o el sitio de manufactura adquiere la categoría de reemplazable, ya que ningún valor añadido le otorga la empresa ni al corporativo y esto no es sino la asimilación casi “natural” hacia los beneficios de la empresa como entidades de negocios.

De acuerdo a lo anterior, resulta relevante el enunciado número uno y dos del cuestionario. Estos dos enunciados obtuvieron la calificación general más baja de todos los ítems y fue, precisamente, el sector empresarial quien apuntó al reconocimiento más bajo con respecto a la reflexión de imagen de sus productos y a la calidad del producto por su origen geográfico.

Como contraparte, los sujetos del sector gubernamental y los pertenecientes a los organismos intermedios y agencias de promoción, casi asientan un mismo criterio con respecto a la estrategia de MC. En sus posiciones finales en el mapa de posiciones, se ubican muy concentrados en los cuadrantes de la función asociativa y de la función pragmática, lo que conlleva a concluir una similitud de criterio en la estrategia de MC, por lo que respecta a esos cuadrantes.

Sin embargo, estas posiciones de similitud de criterios entre ambos grupos no se mantienen en los cuadrantes de la función de garantía y la función distintiva. De hecho, en estos dos últimos conceptos, la discordia entre los tres grupos de sujetos por la similitud de criterios se vuelve manifiesta. Este punto resulta relevante, ya que se evidencia una desconexión entre las distintas estrategias de los tres grupos en la cuanto a la temática de promoción de inversiones.

Con este panorama, el inicio para el desarrollo de la estrategia de MC, abre nuevas expectativas de análisis ya que se amplía el espectro de información al hacerse evidente la diversidad de criterios en el tema o la nula o escasa uniformidad de criterio al respecto de la MC. Si en estos tres grupos de sujetos se operara una estrategia de MC y por lo menos el sector gubernamental y los organismos intermedios estuvieran en la misma visión de MC; operar un sistema innovador de promoción para la atracción de inversiones y en general para el desarrollo económico, brindaría a la comunidad nuevas oportunidades de progreso.

Los sujetos que no colocaron altas puntuaciones a los enunciados, aún así, podrían ser consumidores potenciales del concepto de MC, toda vez que al existir éste y operar eficientemente, estimularía cada vez más su utilización y demostración en la producción local, sea de componentes o de productos terminales. Esta aseveración se fundamenta en el hecho de que estos sujetos tienen el perfil de usuario potencial de la MC, dado que la MC podría influir en la forma en que sus clientes asumen la calidad de sus productos; con lo que la MC estaría aportando elementos importantes para el ciclo de comercialización de cualquier industria.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- Conclusiones

Con base en lo anteriormente descrito y como resultado del análisis e interpretación de los resultados de esta investigación, es posible concluir que el desarrollo de una estrategia de MC sí es una demanda de los sectores gubernamental y de organismos intermedios, ya que las posiciones de los sujetos en el gráfico demuestran relaciones directas con la necesidad de estimular la función asociativa, la función pragmática y la función de garantía. Específicamente en la función distintiva, los sujetos aún no perciben las ventajas en el uso de la MC, pero aciertan en coincidir que es necesario un nuevo mecanismo de promoción para la atracción industrial.

Si bien lo anterior conlleva hacia una nueva disyuntiva de formación y entrenamiento en las artes promocionales de este grupo de sujetos; los elementos de la función distintiva denotan una asociación de la geografía de origen del producto con su calidad implícita, pero los propios sujetos aun no perciben una adecuada conexión entre estas variables, por lo que los valores aportados se dispersan. Lo anterior demuestra la poca coincidencia entre los criterios de este grupo de sujetos con respecto a la función ya referida.

No obstante, se vuelve permisible determinar que es tarea prioritaria el impulsar la implementación de la estrategia de MC, sobre todo hacia el grupo de sujetos ejecutivos de la industria aeroespacial. Este grupo de sujetos declaró una escasa visualización actual del atractivo de marca y sólo se toma el atractivo por el potencial de costos bajos; lo que arriesga el compromiso de "arraigo" de la inversión y el potencial de desplazamiento de la inversión hacia otras regiones. Esta situación de riesgo en el arraigo, debiera de transformar la estrategia de MC en un mecanismo de promoción permanente con el sector, de manera tal que, el continuo intercambio de información entre los actores fomente la cohesión social de los mismos dentro de la comunidad donde radiquen sus operaciones.

Es de observarse que, de acuerdo al criterio vertido por los sujetos del sector gubernamental y promotores industriales, la operación de las acciones de promoción de inversiones desde la base de una MC, son percibidas como estimulantes del potencial económico y social de la ciudad, por lo que puede derivarse un beneficio social manifestado en un elevado sentido de pertenencia y una mayor conciencia comunitaria con la involucración de gobiernos, empresarios y ciudadanos.

Se cumplen así, los objetivos ya descritos en el sentido de determinar si el uso de la marca y posicionamiento de ciudad elevan la percepción y criterios de los sujetos en su intención de uso para la promoción de inversiones industriales. Si bien no se presentan bases cuantitativas para establecer estos objetivos, sí se otorgan en la investigación, bases cualitativas ya evaluadas y cuantificadas, lo que permiten una referenciación específica para cada agrupamiento de sujetos.

De esta manera puede afirmarse que la investigación logró concentrar su enfoque hacia la búsqueda de la respuesta que le brinde solución a la problemática originalmente establecida. Esta interrogante quedó determinada por el conjunto de los hechos y la forma en que la promoción de inversiones se ha estado trabajando en la región; por lo que surgió la interrogante primaria, definida como *¿qué potencial guarda la estrategia de imagen de marca – ciudad, en las acciones de promoción de inversiones en la frontera norte de Baja California?*

Bien puede concluirse que no se recurre a este tipo de soporte debido a que los grupos de sujetos no logran diferenciar entre el conjunto de atributos de la ciudad (sea el relativo o el absoluto cualitativo), situación que limita la comprensión del manejo de IMC. Al concentrarse los sujetos en la función pragmática y en la función de garantía; lo que denota la extrema preocupación por el manejo de costos, sin la menor consideración del concepto de imagen de ciudad en sus operaciones.

Dentro de los hallazgos que conducen a esta parte concluyente, se encuentran factores que permiten responder la interrogante. Si bien el conjunto de instrumentos actuales de promoción sustentan un relativo éxito, el no-apalancamiento en estrategias de marca y específicamente MC responden a un criterio de desconocimiento del mecanismo de funcionamiento de la “marca”. Esto queda de manifiesto, cuando los sujetos del ámbito gubernamental respondieron con moderado puntaje el cuadrante de la función distintiva. Las posiciones de los criterios de estos sujetos, permiten asegurar que la estrategia de MC ha sido un elemento considerado en la promoción de las inversiones.

Pero, ¿por qué no se ha utilizado? La respuesta se encuentra en la parálisis paradigmática. Todos los organismos promotores se han concentrado en los portafolios de incentivos e infraestructura, muy apegados a la función pragmática. Sin embargo, hoy en día, prácticamente todas las regiones en el mundo apuntan hacia este modelo inicial de promoción. El portafolio de incentivos se ha transformado en el paradigma de la atracción industrial; lo que no permite innovar y crear nuevos instrumentos de apalancamiento sobre los “otros atributos” de una ciudad. Además de lo anterior, el manejo uniforme del portafolio de incentivos, se ha transformado en un instrumento que ciega las acciones de promoción y que realmente no aportan mayor valor o categoría al manejo de los atributos de atracción de la ciudad en cuestión.

Si en la visita a los prospectos no se visualiza una imagen correcta de la ciudad promovida, todo el valor de decisión estará centrado en la valoración de los costos, dejando de lado otros elementos de consideración, tales como la formación de recursos humanos y el nivel de percepción de la comunidad hacia las operaciones de la nueva industria. Si estos elementos no son debidamente evaluados e integrados a un paquete promocional que instrumente herramientas innovadoras de promoción, el riesgo de abandono o desarraigo en el mediano plazo, se transformará en una pérdida para la comunidad.

Ahora bien, ¿es posible potenciar la atracción industrial con la conceptualización de marca? Con respecto a este planteamiento, si se concluye que el aporte que la MC genera, fomenta la potencialización del nivel de atracción de la ciudad, ya que la propia MC emite un mensaje de reconocimiento inmediato, un camino más corto y llano de

identificación; estimulando así el fomento de nuevos mecanismos de estrategia promocional.

También queda de manifiesto la importancia del estudio, toda vez que penetra en la dimensión científica al proponer una metodología para el desarrollo de proyectos similares, y en una dimensión humana al conjuntar y expresar contenidos que procuran la promoción del desarrollo económico de la región, buscando el beneficio del efecto multiplicador dentro de la comunidad. Dentro de estos elementos han de considerarse el conjunto de atributos de formación, que la población donde radique la inversión puede ser beneficiada. Los nuevos roles laborales y los requerimiento de competitividad global, transforman la mentalidad de la ciudad y estimulan la consecución de nuevas metas personales y comunitarias las que a la larga, se traducen en beneficios y bienestar para la población.

En cuanto a su valor en el tiempo, este estudio reviste una importancia contemporánea, debido al auge en las inversiones de industriales en el sector aeroespacial y especialmente hacia la desincorporación de ciertos procesos de manufactura de componentes de partes aeroespaciales, lo que brinda actualidad a la temática tratada. Conjuntamente con lo anterior, debemos sumar el auge de inversiones de alta tecnología que en nuestro país se han estado radicando y las que se espera recibir, lo que lo hacen susceptible de requerir mecanismos e instrumentos de promoción para la correcta atracción de inversiones de primer orden, así como el fomento a la integración de servicios a la industria

6.2.- Recomendaciones

El presente proyecto se centró solamente en la calificación de criterios uniformes y presentados hacia los tres grupos de sujetos ya descritos. Estos criterios tienen limitaciones que pueden ser sorteados con estudios adicionales y de mayor profundidad en donde no existan limitaciones de carácter logístico y financiero. Además la estructura del estudio se cimentó sobre bases de la metodología de investigación, algunas técnicas de investigación de mercados y estudios sobre atracción de inversiones, brindando el sustento requerido para el inicio de una investigación posterior.

Por otra parte, ha de reconocerse que el concepto de MC es un recurso aun no explorado del todo. Dicho propiamente, la MC es poco conocida y casi de nula aplicación, sea por parte de los sujetos de la comunidad gubernamental o bien dentro de la comunidad de negocios; donde, contrariamente existe una marcada inquietud sobre el desarrollo de nuevos instrumentos de promoción para la atracción de inversiones industriales. Lo anterior denota una inmediata acción por el estudio, análisis e implementación del concepto de MC, por lo que aun no podría ser considerado como instrumento de atracción industrial, ni como instrumento de funcionalidad para la toma de decisiones.

Por otra parte, la discordante posición de criterios entre los grupos de sujetos de la muestra, permite presumir la débil conexión entre los recursos de promoción de inversiones (tanto gubernamentales como de organismos intermedios) y los agentes receptores, representados estos por las propias empresas que radican sus inversiones. Esta situación puede ser producto de la función paradigmática de los enfoques actuales

de promoción de atracción de inversiones: el valor de los costos. Si la región es “productiva en costos” entonces se radica la inversión, cuando estos salen de la “productividad pronosticada” entonces se parte de esa geografía hacia una de mayor ventaja en costos.

Esta disyuntiva apunta a la necesidad de crear nuevos vínculos e instrumentos para la promoción de atracción industrial y que se fomente la indagación sobre estos tópicos, de manera tal que se aporten estrategias conjuntas que fomenten, además de la atracción de inversiones, mecanismos de arraigo o expansión de los procesos industriales ya establecidos en la localidad. Esta mecánica de trabajo podría rendir frutos comunitarios traducidos en la generación de empleos, nueva formación técnica, mejor infraestructura y otros elementos de progreso dentro de la región.

Que sirva este documento como inicio para una conceptualización integral de los factores de atracción industrial y que se permita sentar las bases para nuevos criterios de investigación en el rubro, brindando sustento para la toma de decisiones hacia los organismos promotores de inversión en nuestro país.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- AAKER David, *Managing brand equity*, Editorial Free Press, New York 1991.
- ALBA Carlos, A diez años de TLCAN, Editorial El Colegio de México, México D.F. 2005.
- ALBA Francisco, Tendencias de la desigualdad regional en México ante el TLC, El Colegio de la Frontera Norte, México 2003.
- ÁLVAREZ-GAYOU Juan Luis, *Cómo hacer investigación cualitativa*, Editorial Paidós, México D.F. 2003.
- ARCE MACÍAS Carlos, *Ciudades del Siglo XXI*, Editorial Miguel Angel Porrúa, México, D.F. 2005.
- ASUAD SANÉN Normand, *Economía regional y urbana*, Ed. Pensamiento Económico, Puebla 2001.
- ATKIN Douglas, *The culting of brands*, Editorial Portfold, Nueva York 2004.
- ARVIZU GARCÍA Carlos, *Campo-ciudad-metrópolis: retos y perspectivas*, Editorial El Colegio Mexiquense, México D.F. 2005.
- BAKER Joel Arthur, *Paradigmas*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá- Colombia 1990.
- BATRES SOTO Roberto, *Competitividad y desarrollo internacional*, Mc Graw-Hill, México, D.F. 2002.
- BISQUERRA Rafael, *Métodos de investigación educativa*, Ediciones CEAL, Barcelona, España 1989.
- BUNGE Mario, *Buscar la Filosofía en las Ciencias Sociales*, Edit. Siglo XXI, México D.F. 1996.
- BUNGE Mario, *La investigación científica*, Editorial Siglo XXI, México D.F. 2004.
- BUNGE Mario, *Crisis y Reconstrucción de la Filosofía*, GEDISA Editorial, Buenos Aires, Argentina 2002.
- CABRERO MENDOZA Enrique, *Acción pública y desarrollo local*, Editorial FCE, México D.F. 2005.
- CASTELLS Manuel, *La cuestión urbana*, Editorial Siglo XXI, Paris Francia 1974.
- CONTRERAS DELGADO Camilo, *La experiencia de la ciudad y el trabajo como espacio de vida*, Editorial Plaza y Valdés, México, D.F. 2006.
- COSTA Joan, *La imagen de marca*, Editorial Paidós, Barcelona, España 2004.
- CORONA Leonel, *México: el reto de crear ambientes regionales de innovación*, CIDE, México D.F. 2005.
- ESOMAR, *The Market Research Handbook*, ESOMAR Editions, Amsterdam, Holland, 1992.
- FERREIRA Héctor, *Construir las regiones*, Editorial Integración, México D.F. 2005.
- GANTZ Kenneth F. *Man in space*, Duell and Pearce, New York 1959,
- GREEN Paul E. *Investigaciones de mercadeo*, Editorial Prentice – Hall Madrid, España, 1981.
- HAMEL Gary, *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Barcelona-España 1995.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, México D.F. 2006.
- HOLT Douglas, *How brands become icons*, HBS Press, New York 2003.
- HOWARD James, *The city in mind*, Editorial Free Press, New York 2001.
- HUALDE Alfredo, *La industria aeroespacial en Baja California*, El Colegio de la Frontera Norte, 2007.
- KAPFERER Jean-Noel, *La marca*, Editorial Mc Graw Hill, España 1991
- KOTLER Philip, *Mercadotecnia de localidades*, Editorial Diana, México D.F. 1997.
- KOTLER Philip, *The marketing of nations*, Editorial Free press, New York 1997.
- KUHN Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*, FCE, México, D.F: 2004
- LAW Christopher, *Urban tourism*, Editorial Mansell, New York 1993.

LOGAN John R, *Urban fortunes: the political economics of place*, Free Press, New York 1997

MALLAN Llooyd, *Men, rockects and sapce rats*, Julian Messner Inc, New York 1955.

MARTÍNEZ TERCERO Mario, *Ciencia y Marketing*, Editorial ESIC, España 1984.

MASSIAH Gustave, *Ciudades en desarrollo*, Editorial Siglo XXI, México D.F. 1993

MORGAN Elaine, *La ciudad en crisis*, Editorial Pomaire, Barcelona España, 1976.

MUNIZAGA VIGILA Gustavo, *Las ciudades y su historia*, Editorial Alfaomega, México, D.F. 1999

NAEVÁEZ T. Adolfo, *Ciudades difíciles*, Editorial Plaza y Valdés México, D.F. 2006.

NOLAN Peter, *The global business revolution and the cascade effect*, Editorial Palgrave Macmillan, Gran Bretaña 1988.

PIPITONE Ugo, *Ciudades, naciones y regiones*, FCE México, D.F. 2003.

PORTER Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara Editor, 1991.

RIES Al, *The origin of brands*, Editorial Harper Business, New York 2004,

SASSEN Saskia, *Cities in a world economy*, Editorial Pine Forge Press, Estados Unidos 2000.

SCHUTT Russell, *Investigating the social world*, Pine forcé, Thousand Oaks, California, 1996.

SEMPRIMI Andrea, *El Marketing de la marca*, Editorial Paidos Empresa 38, España 1995.

SERRANO CAMARENA Antonio, *Atracción de la inversión en México*, Editorial ITESM, Monterrey N.L. 1997.

SORIANO Claudio, *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*, Editorial Díaz de santos, España 1984.

TAMAYO Mario, *El proceso de la investigación científica*, Editorial LIMUSA, México D.F. 2004.

VALLS Joseph-Francesc, *La imagen de marca de los países*, Edit. Mc Graw Hill, España 1992.

ZORRILLA A. Santiago, *Guía para elaborar la Tesis*, Mc Graw-Hill, México, D.F. 2000.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

APALANCAMIENTO:

Mecanismo de apoyo, de soporte para sustentar una estrategia previamente definida.

ATRACTIVIDAD INDUSTRIAL:

Es el grado de respuesta a la atracción industrial; traducido también como la medición del efecto en la aplicación de los elementos de la atracción industrial.

ATRACCIÓN INDUSTRIAL:

Conjunto de variables, atributos y circunstancias que elevan la percepción de la ciudad para ser susceptible de atraer y radicar inversiones de índole industrial, comercial o de servicios

ATRIBUTO CUALITATIVO:

Conjunto de cualidades percibidas para la mejora competitiva de las operaciones de negocios. No son físicamente representadas pero si pueden identificarse sus efectos, tales como la actitud del personal, el apoyo y apertura gubernamental o la opinión pública favorable, entre otros.

ATRIBUTO RELATIVO:

Conjunto de cualidades que pueden ser físicamente visibles y evaluadas, tales como la infraestructura, mobiliario urbano, limpieza urbana y accesos, entre otros.

ENTORNO IDENTITARIO:

Conjunto de manifestaciones socioculturales que desarrollan la personalidad de una localidad.

ESTADOS-MARCA:

Término aplicado al manejo de imagen y efecto de ciertas decisiones de índole política, militar o de influencia geopolítica.

FACTORES PERCEPTIVOS:

Conjunto de elementos conductuales que manifiestan la actitud y respuesta hacia los estímulos generados por la ciudad en su actuar promocional.

FUNCIÓN ENDÓGENA:

Conexión entre los actores internos principalmente para desarrollar atributos relativos.

INFRAESTRUCTURA MERCADOLÓGICA:

Agrupamiento interrelacionado de recursos aplicables a la mezcla de mercadotecnia y que permiten el desarrollo de estrategias específicas para el desarrollo de marca.

INTENTO PROMOCIONAL:

Acción determinada para ejercer actividades de comunicación y exposición acerca de los atributos de ciudad, en una función que busca justificar el perfil de posicionamiento.

MARCA-CIUDAD:

Representación simbólica de la localidad y que busca emitir un mensaje determinado para efectos predefinidos.

MARCA-PAÍS:

Representación simbólica del país en lo entero, donde se encierran toda la percepción unitaria del conjunto de nación y no se especifica la ciudad en lo particular.

OSTRACISMO COMPETITIVO

Encierro y no apertura hacia los esquemas internacionales de competencia, bajo la premisa de que lo interno es lo mejor que lo externo, porque así ha funcionado bien a lo largo del tiempo.

PARADIGMA:

Representación mental de un modelo predeterminado por nuestro propio esquema de experiencia.

PARÁLISIS PARADIGMÁTICA:

Limitación presenta para observar y ejecutar nuevos actos o conductas, limitando la apertura hacia nuevos conceptos. Originalmente, Kuhn lo define como una realización científica universalmente reconocida y que brinda soluciones a la ciencia.

PROMESA BÁSICA:

Ofrecimiento inicial del beneficio de la ciudad hacia el inversionista y de la forma en que el conjunto de atributos pueden ser explotado en beneficio propio.

REPRESENTACIÓN CROMÁTICA:

Representación o modelo de color dominante de la marca.

REPRESENTACIÓN ICÓNICA

Representación o modelo gráfico de la marca.

REPRESENTACIÓN SEMÁNTICA:

Representación o modelo de la marca basado en el arreglo de palabras o con la combinación de letras, sonidos y demás elementos gramaticales que le brinden el factor de distinción.

SINÓNIMOS-DICOTÓMICOS

Configuración de conceptos que por la similitud de su naturaleza podrían parecer iguales, pero que por el objeto de su aplicación el efecto es diferenciado.

SISTEMA SOCIAL:

Conjunto de relaciones de los actores humanos de una comunidad y quienes en conjunto, generan agrupamientos específicos para la interpretación de su realidad.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CRITERIOS

INSTRUCCIONES:

PARA LLENAR EL PRESENTE CUESTIONARIO, POR FAVOR LEA CON DETENIMIENTO LOS ENUNCIADOS Y CALIFIQUE USTED, DE ACUERDO CON SU PARTICULAR CRITERIO, LA AFIRMACIÓN, NEGACIÓN O DUDA CIERTA CON RESPECTO A LO QUE SE PLANTEA.

En el desarrollo del documento, encontrará Usted una seriación de 20 enunciados mostrados en forma afirmativa; mismo que podrán ser cuestionados o secundados con el matiz de la calificación que Usted pondere a cada uno de ellos. La calificación que Usted conceda puede escalar cualquier puntaje entre los valores 1 al 10.

ENUNCIADOS

En esta ciudad, el nombre y conocimiento previo de la misma, arrojan una Función Asociativa en mis actividades profesionales, dado que se genera una reflexión de imagen de ciudad en sus productos o procesos de servicio; por lo que:

1.- En el exterior son reconocidos los productos que se originan en esta ciudad.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

2.- Reconozco que la calidad del producto industrial es impulsada a razón de su origen geográfico.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

3.- La imagen de la ciudad tiene repercusiones importantes en la imagen de calidad de producto que deseáramos externalar.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

4.- Puedo afirmar que se ha generado un impacto positivo en mi producción / servicio por radicar mis operaciones en esta ciudad.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

5.- En lo que respecta a mi clientela y ellos asumen calidad en mis procesos a razón de operar desde en esta ciudad.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

Derivado de la asociación que el nombre e imagen de la ciudad aportan a mis productos y servicios, la ciudad (su nombre e imagen) ejercen una Función Pragmática; ya que debo -ante todo- sobreponer la operación corporativa que represento y en esta acción, reconozco que la ciudad representa una oportunidad estratégica de operación corporativa; por lo que:

6.- En la oficina matriz existe pleno reconocimiento de que operar en esta ciudad ofrece ventaja competitiva , por encima de la competencia.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

7.- Al radicar la inversión en esta ciudad, el corporativo incrementó sus operaciones en el desarrollo de nuevos productos y procesos, para aprovechar el prestigio de la plaza.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

8.- Como ejecutivo y/o promotor, estoy cierto que en esta ciudad todavía es posible radicar inversiones importantes, sea de este corporativo o de nuevos prospectos de atracción.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

9.- Al interior de las políticas corporativas de manufactura, el prestigio de nuestra operación local ha logrado retener e innovar algunos procesos de la matriz.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

10.- Estoy convencido que la imagen y el prestigio de esta ciudad, representan un incentivo de costo para la operación de nuestros procesos.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

Reconociendo que la asociación de la imagen y el aprovechamiento de la oportunidad de costos (pragmatismo); en esta ciudad nos garantizan el abasto oportuno de insumos, en una Función de Garantía, ya que la cadena de proveeduría está positivamente influenciada con el entorno físico de la ciudad; por lo que:

11.- Los servicios de la proveeduría local, estimulan positivamente nuestra cadena de valor, lo que garantiza la operación de manera consistente.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

12.- Definitivamente, esta ciudad promueve y estimula los lazos entre la proveeduría local y la planta productiva, siendo un adecuado sitio para los negocios.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

13.- En cuanto al abasto de recursos humanos calificados, esta ciudad fomenta que los centros educativos locales aporten cuadros de personal debidamente entrenados para la labor industrial.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

14.- El nombre y la imagen de esta ciudad reflejan una infraestructura consolidada para atender los requerimientos de la planta productiva local.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

15.- Definitivamente, esta ciudad aporta una adecuada cadena de suministros que debiera ser parte de su fundamento promocional.

1-----5-----10
NO EN LO DE CIERTA DEFINITIVAMENTE
ABSOLUTO MANERA ESTOY DE ACUERDO

Siendo la asociación del nombre e imagen de esta ciudad parte del éxito de mis procesos y, aunado a la oportunidad de costos que representa, así como a la función de garantía de aporta a mi operación; creo firmemente que esta ciudad aporta una Función Distintiva que me permite influenciar en mis compradores, a razón precisa de lo rigen de los productos o servicios que adquieren de mi parte; por lo que:

16.- Utilizo el nombre y la imagen de esta ciudad como imperativo promocional para acceder a nuevos mercados.

1-----5-----10
NO EN LO ABSOLUTO DE CIERTA MANERA DEFINITIVAMENTE ESTOY DE ACUERDO

17.- Estoy convencido que el cliente asume calidad de producto a razón del origen geográfico de su manufactura, por representar así, una garantía de hechura y calidad en el producto.

1-----5-----10
NO EN LO ABSOLUTO DE CIERTA MANERA DEFINITIVAMENTE ESTOY DE ACUERDO

18.- En las decisiones de compra de mis clientes (o decisiones de localización) se recibe gran influencia respecto al origen geográfico de los productos a adquirir.

1-----5-----10
NO EN LO ABSOLUTO DE CIERTA MANERA DEFINITIVAMENTE ESTOY DE ACUERDO

19.- Sin embargo existe el cliente especial, quien posiciona el producto o componente o el servicio mismo, cuando conoce con exactitud el origen geográfico de estos.

1-----5-----10
NO EN LO ABSOLUTO DE CIERTA MANERA DEFINITIVAMENTE ESTOY DE ACUERDO

20.- Puedo afirmar que el volumen de negocios del cliente (o prospecto) se estimula positivamente cuando vincula el nombre e imagen de ciudad, con el aporte operativo con el cual le atendemos.

1-----5-----10
NO EN LO ABSOLUTO DE CIERTA MANERA DEFINITIVAMENTE ESTOY DE ACUERDO

VALORACIÓN FUNCIONAL POR GRUPO DE SUJETOS

	SUJETO	FUNCIÓN ASOCIATIVA					FUNCIÓN PRAGMÁTICA					FUNCIÓN DE GARANTÍA					FUNCIÓN DE DISTINTIVA				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
SECTOR GUBERNAMENTAL	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	7	9	5	10	5	9	10
	2	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	9	8	8	8	5	10	5	9	10
	3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	8	7	8	6	10	5	9	10
	4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	7	8	7	10	8	9	9
	5	8	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	8	7	7	9	7	9	9	8	9
	6	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	8	7	7	9	5	10	5	9	9
	7	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	8	7	8	8	7	10	5	9	9
	8	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	8	7	9	9	7	10	5	9	10
	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	8	9	7	9	5	10	5	8	10
	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	9	8	8	5	10	5	8	9
	PROMEDIO	9.8	9.3	9.3	9.3	9.3	10	10	10	10	10	10	8.2	7.8	7.5	8.5	5.9	9.9	5.7	8.7	9.5
SECTOR PROMOTOR	1	10	9	9	10	9	10	10	10	9	9	10	9	5	5	8	7	7	5	5	10
	2	10	9	9	10	9	10	10	10	9	9	10	9	5	5	9	9	7	5	5	10
	3	10	10	9	9	9	10	10	10	10	9	10	10	5	5	9	7	7	5	5	10
	4	9	9	10	8	8	10	10	10	9	9	10	9	5	5	9	7	7	5	5	10
	5	10	9	10	9	8	10	10	10	9	10	10	9	5	5	8	8	8	5	5	10
	6	10	9	10	8	7	10	10	10	9	10	10	9	5	5	8	8	8	5	5	10
	7	10	9	10	8	7	10	10	10	9	9	10	9	5	5	8	8	7	5	5	9
	8	10	9	10	9	8	10	10	10	9	10	10	9	5	5	8	9	7	5	5	9
	9	10	9	9	9	8	10	10	10	9	9	10	9	5	5	9	7	7	5	5	9
	10	9	9	10	8	8	10	10	10	10	9	9	8	5	5	9	7	7	5	5	10
	PROMEDIO	9.8	9.1	9.6	8.8	8.1	10	10	10	9.2	9.3	9.9	9	5	5	8.5	7.7	7.2	5	5	9.7
SECTOR EMPRESAS	1	5	2	7	8	5	10	5	5	9	10	9	9	1	7	9	5	5	5	5	10
	2	5	5	5	8	5	10	8	5	9	10	10	8	1	7	8	5	5	5	7	9
	3	1	5	8	7	5	10	8	5	9	10	10	9	5	7	8	5	5	5	7	9
	4	5	2	5	5	3	10	8	5	9	10	9	9	5	7	8	5	5	5	7	9
	5	1	3	5	5	5	10	8	5	9	9	9	9	5	7	9	5	3	5	7	9
	6	1	3	6	7	5	10	5	10	8	9	9	9	7	5	9	7	5	5	5	9
	7	1	3	6	8	3	10	5	5	8	10	10	8	7	5	8	7	5	5	5	10
	8	5	7	9	8	7	10	5	5	9	10	10	8	5	3	8	9	3	5	3	10
	9	5	7	8	8	7	10	5	10	9	10	10	8	1	5	7	5	5	5	5	9
	10	7	5	8	9	5	10	5	10	9	9	9	9	5	7	9	5	5	5	5	9
	PROMEDIO	3.6	4.2	6.7	7.3	5	10	6.2	6.5	8.8	9.7	9.5	8.6	4.2	6	8.3	5.8	4.6	5	5.6	9.3
PROMEDIO GRAL.		7.7	7.5	8.5	8.5	7.47	10	8.73	8.8	9.33	9.67	9.8	8.6	5.67	6.17	8.43	6.5	7.23	5.23	6.43	9.5

FUENTE: Registros propios del autor